

Rapport 2024:2

Mer aldersvennlig arbeidsliv med eldre ledere?

Sammenhenger mellom leders
alder og holdninger til eldre
arbeidstakere

Ragni Hege Kitterød og Anne Skevik Grødem

© Institutt for samfunnsforskning 2024
Rapport 2024:2

Institutt for samfunnsforskning

Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 Oslo

ISBN (digital): 978-82-7763-803-4

ISSN (digital): 1891-4314

www.samfunnsforskning.no

Innhold

Forord	5
Sammendrag	6
English summary	10
1 Innledning	14
1.1 Pensjonsreformen og behovet for lengre yrkeskarrierer	16
1.2 Lederes holdninger blir viktige	17
1.3 Problemstillinger	18
1.4 Gangen i rapporten	18
2 Hva vet vi om lederes oppfatninger om seniorer og eldre arbeidstakere?	20
2.1 Betydningen av leders alder – noen teoretiske innfallsvinkler	21
2.2 Lederes oppfatninger om seniorer: hva sier tidligere studier?	25
2.3 Varierer stereotyper og holdninger med leders alder?	28
2.4 Er eldre ledere mer inkluderende overfor seniorer?	31
2.5 Oppsummering	33
3 Data og framgangsmåte	35
3.1 Kvalitative intervjuer med ledere	35
3.2 Norsk seniorpolitisk barometer	36
3.3 Opplegg av analysene av Norsk seniorpolitisk barometer	37
4 «Jeg merker det på meg selv ...» – intervjuer med ledere i tre norske bedrifter	40
4.1 Å være en godt voksen leder	40
4.2 Erfaringer med sårbarhet	42
4.3 Alder som mulig mangfoldsdimensjon	47
4.4 Oppsummert om ledernes refleksjoner om å lede eldre arbeidstakere	48
5 Når regnes folk som eldre i arbeidslivet?	50
6 Oppfatninger om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet	54
6.1 Oppfatninger om produktivitet blant arbeidstakere i 70-årene	54
6.2 Oppfatninger om arbeidsprestasjoner blant arbeidstakere over 60 år	56
6.3 Oppfatninger om eldre arbeidstakeres produktivitet	58
6.4 Oppfatninger om eldre arbeidstakeres anvendelighet	60
6.5 Samlemål for oppfatninger om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet	62

7 Holdninger til å lede eldre arbeidstakere	67
7.1 Oppfatninger om hvorvidt eldre arbeidstakere er krevende å lede	67
7.2 Holdninger til å lede arbeidslag med forskjellig alderssammensetning	70
8 Holdninger til å ha eldre på arbeidsplassen	74
9 Holdninger til å si opp og beholde eldre arbeidstakere	78
9.1. Holdninger til at eldre arbeidstakere bør sies opp før yngre	78
9.2 Holdninger til å beholde ulike typer arbeidstakere ved nedbemanning	80
10 Holdninger til å ansette eldre arbeidstakere	86
10.1 Hvor godt ville man like å ansette seniorer og eldre arbeidstakere?	86
10.2 Holdninger til å ansette en under 30 år framfor en over 60 år	91
10.3 Oppfatninger om når en kvalifisert søker er for gammel til å bli kalt inn til jobbintervju	93
10.4 Oppsummert om lederes holdninger til å ansette eldre arbeidstakere	96
11 Oppsummering	98
11.1 Bakgrunn og problemstilling	98
11.2 Lederes refleksjoner om betydningen av egen alder – kvalitative intervjuer	99
11.3 Aldersvariasjon i lederholdninger – analyser av data fra Norsk seniorpolitisk barometer	101
Litteratur	105
Vedlegg 1 Endringer i lederes holdninger til eldre arbeidstakere	109
Vedlegg 2 Oversikt over resultater fra regresjonsanalysene i kapitler 5–10	126

Forord

Denne rapporten er en del av prosjektet *Shades of Grey: Negotiating Age Norms, Class and Gender in the time of Pension Reform*, som er finansiert av Norges forskningsråd (prosjektnummer 301296). Prosjektet handler om hvordan arbeidsgivere og arbeidstakere tilpasser seg og handler under de nye betingelsene i det reformerte pensjonssystemet.

En viktig del av prosjektet har gått ut på å undersøke hvordan ledere i norske bedrifter tenker om eldre arbeidstakere og deres situasjon. For å få kunnskap om dette har vi gjort kvalitative intervjuer med ledere, og vi har analysert lederintervjuene i Norsk seniorpolitisk barometer, en spørreundersøkelse som gjennomføres av Ipsos på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk. I denne rapporten bruker vi både kvalitative og kvantitative data for å belyse om, og eventuelt hvordan, lederes oppfatninger om eldre arbeidstakere varierer med leders egen alder.

Rapporten er skrevet av Ragni Hege Kitterød og Anne Skevik Grødem. Takk til lederne som delte sine refleksjoner og erfaringer med oss gjennom de kvalitative intervjuene, til Senter for seniorpolitikk som har stilt data fra Norsk seniorpolitisk barometer til disposisjon, og til Jan-Paul Brekke som har vært kvalitets-sikrer på Institutt for samfunnsforskning.

Oslo, 3. januar 2024

Ragni Hege Kitterød og Anne Skevik Grødem

Sammendrag

Forfatter Ragni Hege Kitterød og Anne Skevik Grødem

Tittel Mer aldersvennlig arbeidsliv med eldre ledere?
Sammenhenger mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere

Sammendrag I Norge, som i mange andre land, er det en politisk målsetting at folk skal jobbe lenger. Omleggingen av pensjonssystemet gir enkeltindivider sterke økonomiske insentiver til å stå lenger i arbeid, men også lederes innsats og holdninger til seniorer i yrkeslivet er viktig for å nå målet om lengre yrkeskarrierer, og det er en utbredt oppfatning at det er viktig å jobbe for å endre lederes holdninger til eldre arbeidstakere.

I denne rapporten spør vi om det er en sammenheng mellom lederes alder og hvilke oppfatninger de har om eldre arbeidstakere. Er det slik at eldre ledere uttrykker mer positive holdninger enn yngre ledere, er de yngre lederne mer positive enn de eldre, eller har leders alder ingen betydning? Og varierer mønsteret mellom ulike holdningsspørsmål? Det har vært begrenset med forskning på dette tidligere, og studiene som foreligger, peker i ulike retninger. Også sentrale teorier på feltet, som for eksempel sosial identitetsteori (inngrupper og utgrupper) og kontaktteori, kan gi grunnlag for ulike antakelser om sammenhengen mellom leders alder og synet på eldre arbeidstakere.

I denne rapporten undersøker vi hvordan ledere selv reflekterer rundt hvilken betydning deres egen alder har for måten de forholder seg til ansatte i ulike aldersgrupper på. Disse analysene er basert på kvalitative intervjuer med godt voksne ledere i tre store bedrifter i privat sektor. Videre studerer vi sammenhengen mellom leders alder og oppfatninger om seniorer og eldre arbeidstakere. Her tar vi utgangspunkt i lederes svar på spørsmål i Norsk seniorpolitisk barometer i 2021. Vi ser på et bredt sett av oppfatninger, som når man regnes som eldre i arbeidslivet, synet på eldre arbeidstakers produktivitet og anvendelighet, holdninger til å lede eldre arbeidstakere, hvor godt man liker å ha eldre på arbeidsplassen, og holdninger til å beholde eldre ved nedbemanning og til å ansette eldre arbeidstakere. Dermed får vi et bilde av hvordan mønstrene i svarene varierer med hvilke holdningsdimensjoner som tematiseres.

I de kvalitative intervjuene med godt voksne ledere i privat sektor understreket informantene typisk at alder ikke skulle være et tema i arbeidslivet, og at de behandlet sine medarbeidere på en mest mulig aldersblind måte. Informantene begynte selv å bli seniorer i yrkeslivet, og flere reflekterte rundt at det å bli eldre ga dem en ballast som gjorde dem til bedre ledere – for ansatte i alle aldersgrupper. De la vekt på å behandle alle likt, men kunne oppleve at de møtte andre forventninger fra medarbeiderne etter hvert som de selv ble eldre. Dette gjaldt særlig forventninger om at de skulle ha mer kunnskap om seniorgoder og pensjoneringsmuligheter enn yngre ledere.

Lederne vi intervjuet, kunne bruke seg selv som eksempel på hvordan en eldre arbeidstaker er. For de fleste innebar dette at de avfeide at alder hadde noen betydning innenfor det aldersspennet de faktisk hadde på arbeidsplassen. Både de selv og senioren de ledet, var fortsatt kompetente og fullt i stand til å ta til seg ny kunnskap. Noen var inne på at jobben kanskje ville bli krevende for medarbeidere i 70-årene, men de aller fleste hadde jo uansett forlatt yrkeslivet før de fylte 70.

Selv om flere av informantene framhevet eldre arbeidstakeres kompetanse og erfaring, var det også noen som opplevde at de selv ikke var så raske til å ta til seg ny kunnskap som det yngre medarbeidere var, noe som også kunne gjelde for seniorer på arbeidsplassen. De var opptatt av at man med årene kunne trenge litt mer tid.

Flere av informantene formidlet også at de var blitt mer oppmerksomme på de særlige formene for sårbarhet som kan oppstå blant eldre medarbeidere i et arbeidsliv der ungdom og ny kompetanse verdsettes høyt. Det var ulike aspekter knyttet til alder som de ønsket å snakke om, men ikke helt visste hvordan de skulle ta opp på arbeidsplassen. Dette kunne være ønsket om å trappe ned, bekymringen for å bli diskriminert hvis man søkte nye jobber, eller bekymringen for at man ikke lenger presterte som forventet i nåværende jobb. Etter hvert som de selv ble eldre, kunne de bedre forstå eldre medarbeideres situasjon. De etterlyste mer formaliserte prosesser for å tematisere og håndtere dette i bedriften. Samtidig var de opptatt av å formidle at mange av deres godt voksne medarbeidere hadde verdifull kompetanse, var innovative og framoverlente og ikke hadde ønsker om verken seniorgoder eller tilrettelegging.

Mens den internasjonale forskningslitteraturen har vist at ledere kan være ganske «lunkne» til eldre arbeidstakere, og særlig til å ansette godt voksne arbeidssøkere, viser Norsk seniorpolitisk barometer at ledere stort sett har forholdsvis positive oppfatninger om seniorer og eldre arbeidstakere. Det er imidlertid en del variasjon mellom ulike grupper av ledere, og temaet for denne rapporten er hvordan leders alder spiller inn.

Våre analyser av 2021-runden av denne undersøkelsen viser en del positive sammenhenger mellom leders alder og det å uttrykke positive holdninger til eldre arbeidstakere, men sammenhengene er ikke alltid lineære, og mønsteret varierer mellom ulike spørsmål. På noen områder er det de yngste lederne (under 40 år) som skiller seg ut med mest positive holdninger. Det er også tendenser til at de yngste lederne oftere enn de eldre har svart «Verken eller» eller «Vet ikke», noe som kan bunne i at de har mindre erfaring med å lede eldre arbeidstakere og/eller har reflektert mindre systematisk rundt betydningen av alder i yrkeslivet.

Generelt uttrykker ledere i offentlig sektor mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn ledere i privat sektor, og det er også mindre variasjon mellom ledere i ulike aldersgrupper i offentlig enn i privat sektor. De mønstrene vi finner, er i noen tilfeller følsomme for hvordan leders alder behandles i analysene. Vi skiller mellom fire aldersgrupper, under 40 år, 40–49 år, 50–59 år og 60–77 år, men gjør også analyser med leders alder som en kontinuerlig variabel. For noen utfall ser vi klare sammenhenger mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere i det ene settet av analyser, men ikke i det andre.

Vi finner at de yngste lederne – de under 40 år – anser arbeidstakere som «eldre» ved en lavere alder enn det eldre ledere gjør. Dette er særlig tydelig i privat sektor der anslagene fra ledere over 40 år ligger tre til fire år over anslagene fra de yngste lederne.

Analysene av oppfatninger om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet viser et sammensatt bilde. Det er ingen forskjeller mellom eldre og yngre ledere i synet på om 70-åringene kan yte like mye som de som er 10–15 år yngre i yrkeslivet, men eldre ledere uttrykker oftere enn yngre positive oppfatninger om 60-åringers arbeidsprestasjoner. En påstand om at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok, avvises oftere av eldre enn av yngre ledere både i privat og offentlig sektor, og i privat sektor er eldre ledere oftere enn yngre uenige i at man ikke kan benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre arbeidstakere. Hovedmønsteret, særlig i privat sektor, er altså at eldre ledere uttrykker mer positive holdninger til eldre

arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet enn yngre ledere, eller motsatt, at yngre ledere uttrykker litt mindre positive holdninger enn eldre ledere.

Når det gjelder påstanden om at eldre arbeidstakere er krevende å lede, finner vi svake og ikke systematiske aldersforskjeller. I privat sektor er eldre ledere oftere uenige i denne påstanden enn yngre ledere – de er sjeldnere enige og gir sjeldnere nøytrale svar. De yngste lederne er altså litt mer skeptiske, oftere usikre og mindre entusiastiske til å lede eldre arbeidstakere enn eldre ledere.

I privat sektor vil eldre ledere oftere enn yngre foretrekke å lede et arbeidslag med mange over 60 år framfor et med mange under 30 år. Både i privat og offentlig sektor unnlater eldre ledere oftere enn yngre å oppgi en preferanse på dette spørsmålet og svarer «Vet ikke». Yngre lederes draging mot å lede yngre arbeidstakere ser dermed ut til å være sterkere enn eldre lederes draging mot å lede arbeidstakere over 60 år.

De aller fleste ledere, uavhengig av alder, avviser påstanden om at de ikke liker at det er for mange eldre på arbeidsplassen. I offentlig sektor er det likevel en positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være enig i denne påstanden. Eldre ledere er altså oftere enige i at de ikke liker at det er for mange eldre på arbeidsplassen, enn de yngste. Basert på dette spørsmålet framstår dermed de eldste lederne som mindre positive til eldre arbeidstakere enn de yngste lederne.

I offentlig sektor finner vi at eldre ledere oftere enn de yngste er enige i at eldre bør sies opp før yngre ved nedbemanning. I privat sektor er ledere i alderen 40–49 år oftere enn de yngste er enige i dette. Hovedmønsteret er likevel at synspunktet avvises av de fleste, uavhengig av alder. På spørsmål om hvor sannsynlig man mener det er at virksomheten i en nedbemanningsprosess ville beholde seniorer, eldre arbeidstakere og ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon, mener flertallet i begge sektorer at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere, mens færre mener at den ville beholde ansatte som kan ta ut pensjon. Det er imidlertid litt variasjon mellom aldersgruppene. De yngste lederne mener oftere enn de eldre at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere.

Analyser av lederes holdninger til å ansette eldre arbeidstakere viser et sammensatt bilde. I privat sektor er ledere som er 50 år og eldre, oftere enn de yngste (under 40 år) enige i at de ville like godt å ansette seniorer, mens de yngste lederne oftere svarer «Verken eller» eller «Vet ikke» på dette spørsmålet. Det er derimot ingen klare aldersforskjeller i holdningene til å ansette «eldre arbeidstakere», verken i privat eller offentlig sektor. Når det gjelder påstanden «Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år», er det i privat sektor en klar, men ikke lineær, sammenheng med alder. Ledere i alderen 50–59 år er sjeldnere enige i påstanden enn de yngste lederne.

Lederne ble også spurt hvor gammel en kvalifisert søker til en stilling skal være før de ville nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder. Forholdsvis mange har unnlatt å svare på dette spørsmålet, 18 prosent i privat sektor og 16 prosent i offentlig sektor. I begge sektorer har eldre ledere svart på spørsmålet oftere enn de yngste. De som har svart, oppgir en forholdsvis høy alder for når de ville nøle med å kalle en kvalifisert søker inn til intervju. Gjennomsnittet er 58,7 år i privat sektor og 62,7 år i offentlig sektor. Det er imidlertid stor variasjon i ledernes svar, men det er ingen klare forskjeller mellom aldersgruppene.

Denne rapporten er et bidrag til litteraturen om hvordan lederholdninger varierer etter leders alder, og viser hvor sammensatt dette bildet er. Holdningene blant ledere i offentlig og privat sektor er ulike for de fleste dimensjonene vi har sett på, noe som kan ha sammenheng med at de to sektorene har ulike lovverk og ulik

sammensetning av arbeidsstokken. Noen av funnene i rapporten er at eldre ledere oppfatter medarbeidere som «eldre» ved en høyere alder enn yngre ledere og uttrykker mer positive holdninger til eldre medarbeideres produktivitet og fleksibilitet. For andre dimensjoner, finner vi bare svake eller usystematiske aldersforskjeller, og for noen av dimensjonene går disse i motsatt retning av det vi kunne forvente. Alt i alt viser analysene likevel at unge ledere kan ha mindre positive og mer uavklarte holdninger til eldre arbeidstakere enn eldre ledere. Denne kunnskapen kan være viktig dersom man ønsker å endre lederes holdninger til seniorer i yrkeslivet.

I rapporten viser vi også at de mønstrene som kommer til syne når det gjelder betydningen av leders alder, kan være følsomme for hvordan leders alder defineres i analysene. For noen utfallsvariabler kan vi for eksempel se en klar sammenheng med leders alder når alder behandles som en kontinuerlig variabel, men ikke når vi skiller mellom bestemte aldersgrupper, og vice versa. Videre viser vi at det kan være fruktbart å gjøre separate analyser av hva som kjennetegner dem som gir nøytrale eller usikre svar ved at de for eksempel svarer «Verken eller» eller «Vet ikke».

Emneord

Eldre arbeidstakere, leders holdninger, stereotypier, forskjellsbehandling

English summary

Author Ragni Hege Kitterød and Anne Skevik Grødem

Title A more age-friendly working life with older managers?
Associations between manager's age and attitudes towards older employees

Summary In Norway, as in many other countries, policymakers call for longer working lives. The reformed pension system gives individuals strong financial incentives to stay in the workforce for longer. However, how managers behave towards older workers can also influence how motivated individuals are to delay retirement, and how easy it is for them to do so. It is widely understood that working to change managers' attitudes towards older employees is important.

In this report, we examine whether there is a correlation between a manager's age and their perceptions of older employees. Do older managers express more positive attitudes than younger managers, or are younger managers more positive than older ones? Or will we find no systematic correlations between managers' age and their attitudes? Moreover, does the pattern vary between the different attitude questions? Limited research has been conducted on this topic, and existing studies have yielded conflicting results. Central theories, such as social identity theory (in-group/out-group) and contact theory, give rise to different assumptions about the relationship between a manager's age and their views on older employees.

This report investigates, first, how managers themselves reflect on the significance of their own age in how they relate to employees of different age groups. These analyses are based on qualitative interviews with managers in three large private sector companies. Secondly, we examine the relationship between a manager's age and their perceptions of seniors and older employees, using questions from the Norwegian Senior Policy Barometer among managers in 2021. We examine a wide range of attitudes, including when someone is considered "old" in working life, views of the productivity and flexibility of older workers, attitudes towards managing older employees, how well one likes having older workers in the workplace, attitudes towards retaining older workers during downsizing, and attitudes towards hiring older employees. Thus, we obtain a picture of how patterns in responses vary depending on the dimensions of attitudes that are addressed.

In the qualitative interviews with experienced managers in the private sector, the informants typically emphasized that age should not be an issue in the workplace, and that they treated their employees in the most age-blind manner possible. As the informants themselves were becoming seniors in the workforce, many reflected on how getting older provided them with a foundation that made them better managers for employees of all age groups. They placed great emphasis on treating everyone equally, but they could face different expectations from their employees as they themselves aged. In particular, they felt that employees expected them to have more knowledge about senior benefits and retirement options than younger managers.

The managers we interviewed could use themselves as examples of what an older employee is like. For most of them, this meant dismissing the notion that age had any significance within the age range they actually had in the workplace. Both they themselves and the seniors they led were highly competent and fully capable of

acquiring new knowledge. Some mentioned that the job might become challenging for employees in their 70s, but since working past 70 was so rare in all the companies included, this was seen as irrelevant.

While several of the informants highlighted the competence and experience of older workers, some also acknowledged that they themselves were not as quick to absorb new knowledge as the "youth" were and suggested that the same could apply to the older workers they managed. They were aware that with age, one might need a little more time to learn new things.

Several of the informants also conveyed that they had become more aware of the particular forms of vulnerability that can arise from aging in a workplace that highly values youth and new expertise. There were aspects related to ageing that they wanted to discuss, but did not quite know how to address in the workplace. It could be a desire to gradually reduce their working hours, concerns about experiencing discrimination if they sought new jobs, or worries about not performing as expected in their current job. As they themselves grew older, they could better understand the situation of older employees. They called for more formalized processes to address and handle these issues within the company. At the same time, they emphasized that many of their older employees had valuable expertise, were innovative and forward-thinking, and did not have any desire for senior benefits or accommodations.

While international research literature has shown that managers can be quite "lukewarm" towards older workers, especially when it comes to hiring mature job seekers, the Norwegian Senior Policy Barometer shows that managers generally have relatively positive perceptions of seniors and older workers. However, there is still some variation between different groups of managers, and the main question in this report is what role the age of the manager plays in this respect.

Our analyses of the 2021 round of this survey show some positive correlations between the age of the manager and expressing positive attitudes towards older workers, but the relationships are not always linear, and the pattern varies between different questions. In some areas, it is the youngest managers (under 40 years old) who stand out with the most positive attitudes. There are also tendencies for the youngest managers to more frequently answer "neither agree nor disagree" or "don't know," which may reflect their limited experience in managing older workers and/or their lack of propensity to reflect systematically on the significance of age in the workplace.

Generally, managers in the public sector express more positive attitudes towards older workers than managers in the private sector, and there is also less variation between managers in different age groups in the public sector compared to the private sector. The patterns we find are in some cases sensitive to how the age of the manager is treated in the analyses. We distinguish between four age groups - under 40 years old, 40-49 years old, 50-59 years old, 60-77 years old - but we also conduct analyses with the age of the manager as a continuous variable. For some outcomes, we see clear correlations between the age of the manager and attitudes towards older workers in one set of analyses, but not in the other.

We find that the youngest managers - those under 40 years old - consider workers as "older" at a lower age than older managers do. This is particularly striking in the private sector, where estimates from managers over 40 years old are three to four years higher than estimates from the youngest managers.

The analyses of perceptions about the productivity and flexibility of older workers show a complex picture. There are no differences between older and younger managers in their views on whether 70-year-olds can perform as well as those who are 10-15 years younger in the workforce, but older managers more frequently

express positive perceptions of the work performances of 60-year-olds compared to what younger managers do. A statement that older workers are not productive enough is rejected more often by older managers than by younger managers in both the private and public sectors, and in the private sector, older managers more often disagree with the statement that older workers cannot be used as flexibly as younger workers. The main pattern, especially in the private sector, is therefore that older managers express more positive attitudes towards the productivity and flexibility of older workers than younger managers do, or conversely, that younger managers express slightly less positive attitudes than older managers.

For the statement that older workers are difficult to manage, we find only weak and non-systematic age differences. In the private sector, older managers are more likely to disagree with this statement than younger managers are, while they are less often in agreement and less likely to give neutral answers. Therefore, the youngest managers are slightly more sceptical, more uncertain, and generally seem less enthusiastic about managing older workers compared to what older managers are.

When presented with the choice of managing a team dominated by workers over 60 years of age, and one dominated by workers under 30 years of age, older managers in the private sector are more likely than younger managers to opt for the team dominated by 60-somethings. Both in the private and public sectors, older managers more frequently than younger managers however avoid stating a preference on this question and answer "don't know." Hence, the inclination of younger managers to opt for managing younger workers appears to be stronger than the inclination of older managers to prefer workers over the age of 60.

We further see that most managers, regardless of age, reject the statement that they "do not like" having too many older workers in their workplace. However, among managers in the public sector, there is a positive correlation between the age of the manager and the tendency to agree with this statement - older managers are thus more likely than younger managers to agree that they do not like having too many older workers in the workplace. Based on this question, the oldest managers therefore appear to be less positive towards older workers than younger managers are.

In the public sector, we find that older managers more often than the youngest agree that older workers should be laid off before younger workers in downsizing processes. In the private sector, managers aged 40-49 years old are more likely than the youngest to agree with this. However, a clear majority of managers in all age groups reject this notion. In response to the question of how likely they think it is that the organization would retain seniors, older workers, and employees who are eligible for retirement during a downsizing process, the majority, in both sectors, believe it is very or quite likely that the organization would retain seniors and older workers, while fewer believe it would retain employees who are eligible for retirement. However, there is some variation between age groups. The youngest managers more often than the older believe that it is very or quite likely that the organization would retain seniors and older workers.

Analyses of managers' attitudes towards hiring older workers show a complex picture. In the private sector, managers aged 50 and older are more likely than the youngest ones (under 40 years old) to agree that they would very much like to hire seniors, while the youngest managers more often answer "neither agree nor disagree" or "don't know" to this question. However, there are no clear age differences in attitudes towards hiring "older workers" in either the private or public sectors. For the statement "I prefer to hire someone under 30 rather than someone over 60," there is a clear, but not linear, relationship with age in the private sector. Managers aged 50-59 years old are less likely to agree with the statement than the youngest managers.

Managers were also asked at what age a qualified applicant for a position should be before they would hesitate to call them for an interview due to their age. A relatively high proportion did not answer this question; 18 percent in the private sector and 16 percent in the public sector. In both sectors, older managers more often than the youngest ones answered the question. Those who answered the question reported a relatively high age at which they would hesitate to call a qualified applicant for an interview. The average is 58.7 years in the private sector and 62.7 years in the public sector. There is a wide range of variation in the managers' responses, but we find no clear differences between age groups.

This report contributes to the literature on variation in manager attitudes by manager age by showing how complex this picture is. The attitudes among managers in the public and private sectors are different for most of the dimensions we have discussed, which may be due to different regulations and different composition of the workforce in the two sectors. When it comes to age differences, older managers perceive employees as "older" at a higher age than younger managers, and they express more positive attitudes towards the productivity and flexibility of older employees. For other dimensions, we only find weak or unsystematic age differences, and for some dimensions, these go in the opposite direction of what we would expect. Overall, the analyses indicate that young managers may have less positive and more uncertain attitudes towards older workers than older managers do. This can be important knowledge to anyone who aims to change manager attitudes towards seniors in the workplace.

We have also shown that the patterns found for the significance of manager's age can be sensitive to how manager's age is defined in the analyses. For some outcome variables, for example, we can see a clear relationship with manager's age when age is treated as a continuous variable, but not when we differentiate between specific age groups, and vice versa. Furthermore, we have shown that it can be fruitful to conduct separate analyses of what characterizes those who give neutral/uncertain answers, for example, by answering "neither agree nor disagree" or "don't know".

Index terms Older workers; managers' attitudes, stereotypes, differential treatment

1 Innledning

I Norge, som i mange andre land, er det en politisk målsetting at flere skal stå lenger i jobb. Pensjonsreformen fra 2011 gir sterke økonomiske insentiver til å jobbe lenger. Men for å nå målet om lengre yrkeskarrierer vil man også være avhengig av at arbeidsgivere og ledere støtter opp om målsettingen. Denne rapporten handler om hvilke holdninger ledere i norsk arbeidsliv har til seniorer og eldre arbeidstakere, og om hvordan dette varierer med lederes egen alder. Vi søker å svare på to problemstillinger:

Hva tenker ledere at deres egen alder betyr for måten de utøver ledelse på, og særlig for hvordan de forholder seg til senioren de leder?

Hvordan henger lederens egen alder sammen med holdningene de har til seniorer og eldre arbeidstakere?

Den første problemstillingen belyses med kvalitative intervjudata. Vi har intervjuet ledere i tre store norske bedrifter og blant annet spurt dem om seniorer på noen måter skiller seg fra yngre arbeidstakere. Flere av lederne nevnte at deres eget syn på alder på arbeidsplassen hadde endret seg etter hvert som de selv ble eldre. De var også opptatt av hva ens egen alder kan ha å si for måten man forholder seg til eldre arbeidstakere på. Vi går nærmere inn på hva lederne sa om dette (kapittel 4).

Den andre problemstillingen belyses med data fra Norsk seniorpolitisk barometer, en spørreundersøkelse blant ledere i arbeidslivet, som Ipsos gjennomfører på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk. Den første undersøkelsen ble gjennomført i 2003. Vi benytter for det meste undersøkelsen fra 2021¹ og gjør separate analyser for ledere i privat og offentlig sektor (kapittel 5–10). Her ser vi på et bredt sett av holdninger til og oppfatninger om eldre arbeidstakere. Når regnes man som «eldre» i arbeidslivet? Hvordan ser lederne på eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet og på det å lede eldre arbeidstakere? Videre ser vi på hvor godt lederne liker å ha eldre arbeidstakere på arbeidsplassen og på hvilke holdninger de har til å beholde eldre arbeidstakere ved nedbemanning og til å ansette eldre arbeidstakere. Vi analyserer også endringer i enkelte av disse spørsmålene over tid (vedlegg 1). I disse analysene ser vi bare på ledere i privat sektor. Vi undersøker blant annet om utviklingsmønstrene er robuste når vi sam-

¹ Da vi var i slutfasen av arbeidet med denne rapporten, ble resultater fra Norsk seniorpolitisk barometer i 2023 publisert (Lie et al., 2023). Vi har ikke benyttet data fra denne.

tidig tar hensyn til endringer i sammensetningen av utvalget, det vil si ulike kjennetegn ved lederne og bedriften.

I rapporten bruker vi både begrepene *seniorer* og *eldre arbeidstakere* uten noen helt klare definisjoner. Begge begrepene brukes i de spørsmålene vi ser på i Norsk seniorpolitisk barometer, og siden dette er en viktig datakilde, bruker vi de samme begrepene her. I undersøkelsen er det ikke presisert når en arbeidstaker anses som «eldre» eller «senior», så vi vet ikke nøyaktig hvilken type arbeidstakere lederne har i tankene når de svarer på de ulike spørsmålene. I noen av spørsmålene nevnes imidlertid en bestemt aldersgrense, for eksempel når spørsmålet gjelder arbeidsprestasjoner blant arbeidstakere over 60 år.² I de kvalitative intervjuene, og i den øvrige formidlingen fra prosjektet *Shades of Grey: Negotiating Age Norms, Class and Gender in the time of Pension Reform*, som denne rapporten springer ut av (se forordet), erfarte vi at begrepet *eldre arbeidstakere* kan oppfattes som problematisk. Noen ledere avviste eksplisitt å bruke dette begrepet, og et par av lederne irettesatte oss for i det hele tatt å snakke om eldre arbeidstakere fordi de mente at dette bidro til å fremme uheldige holdninger og undergrave selvtilliten og motivasjonen til godt voksne medarbeidere. I noen sammenhenger opplever vi at begrepet *seniorer* fungerer bedre, mens det i andre sammenhenger blir misvisende siden *senior* også kan vise til en stillingstittel (seniorrådgiver, seniorkonsulent) eller til posisjon på arbeidsplassen.

Måten vi bruker begrepene *eldre arbeidstaker* og *seniorer* på i prosjektet *Shades of Grey: Negotiating Age Norms, Class and Gender in the time of Pension Reform*, (se forordet), er tett knyttet til utformingen av det nye norske pensjonssystemet (se nedenfor). Pensjonssystemet innebærer at arbeidstakerne har mye fleksibilitet, og at mange kan begynne å heve pensjon fra folketrygden fra de er 62 år. Kvalifiseringskravene til avtalefestet pensjon (AFP) sier at man må ha jobbet i en AFP-bedrift i minst sju av de siste ni årene før 62-årsdagen for å få denne pensjonen. Dette innebærer at arbeidstakere har god grunn til å ha pensjon i bakhodet alt fra de er 53 år. I tillegg vil mange leverandører av privat tjenestepensjon tilpasse risikoprofilen i pensjonssparingen etter alder, slik at aksjeandelen automatisk reduseres for kunder som er eldre enn 50 eller 55 år, med mindre kunden aktivt ber om noe annet. Samtidig er aldersgrensen i arbeidsmiljøloven 72 år, og man kan fortsette å tjene opp pensjon til man er 75. Pensjonssystemet i Norge er dermed rigget slik at det skaper en lang «pensjons-sone» (jf. Vickerstaff, 2006) som varer fra man er tidlig i 50-årene, til man er tidlig i 70-årene. Personer i denne sonen kan være i full jobb – men bør ha bevissthet om hva som skjer med pensjonsrettighetene deres – de kan kombinere jobb og pensjonsuttak, eller de kan tre helt ut av arbeidslivet. I prosjektet som denne rapporten springer ut av, er vi opptatt av hvordan arbeidstakere i denne

² Også i den internasjonale litteraturen om lederholdninger varierer det hvordan eldre arbeidstakere defineres. Henkens (2005) benytter for eksempel en undersøkelse som ser på holdninger til arbeidstakere over 50 år, mens Axelrad et al. (2023) benytter en studie som ser på holdninger til arbeidstakere over 55 år.

pensjonssonen reflekterer og tilpasser seg, og vi omtaler arbeidstakere som aldersmessig befinner seg i denne sonen, som eldre arbeidstakere eller seniorer.

1.1 Pensjonsreformen og behovet for lengre yrkeskarrierer

I Norge er det en politisk målsetting å opprettholde en stor arbeidsstyrke og å begrense andelen av befolkningen som lever på sosiale overføringer. Dette sees som en forutsetning for å kunne opprettholde den norske velferdsstaten.³ En viktig side ved dette er at flere må stå lenger i jobb og pensjonere seg senere.

I Norge er det nye pensjonssystemet, som har vært under innføring siden 2011, det viktigste virkemiddelet for å oppmuntre flere til å forlenge yrkeskarrieren. I dette pensjonssystemet finnes det ingen fast pensjonsalder. De som kvalifiserer, kan begynne uttaket av alderspensjon fra folketrygden når som helst mellom 62 og 75 år, og det er mulig å fortsette i jobb og ta ut alderspensjon samtidig (Koren & Pedersen, 2019). Pensjonene blir levealdersjustert, noe som betyr at de årlige pensjonene automatisk blir lavere når den forventede levealderen øker. Dette er en stabiliseringsmekanisme som skal hindre at pensjonssystemet blir dyrere og dyrere jo mer levealderen øker. Samtidig er systemet utformet slik at den årlige pensjonen blir høyere jo senere man starter uttaket. Norge har ikke hevet pensjonsalderen, slik mange andre land har gjort (Hinrichs, 2021), men prinsippet om høyere pensjon ved senere uttak antas å virke på samme måte: Flere vil vente lenger før de begynner å ta ut pensjon. Etter hvert som en økende levealder presser de årlige pensjonene nedover, vil flere bli nødt til å stå lenger i jobb og vente med uttaket til de har oppnådd en årlig pensjon de synes de kan leve av.

Det skjedde en rekke endringer i AFP-ordningen og tjenestepensjonene i kjølvannet av pensjonsreformen (Grødem, 2021). I privat sektor ble AFP bygget helt om, fra en tidligpensjonsordning til en livslang pensjon som utbetales på toppen av pensjonen fra folketrygden. Her beregnes AFP nå etter de samme prinsippene som folketrygdpensjonen, med levealdersjustering og lavere årlige summer ved tidlig uttak. I offentlig sektor, derimot, er AFP fremdeles en tidligpensjonsordning som kan tas ut fra fylte 62 år. Her er tjenestepensjonene utformet på en slik måte at arbeidstakerne får mye mindre igjen for å stå lenger i jobb enn det som er tilfelle i privat sektor (Haugen et al., 2020). Samlet sett innebærer dette at både arbeidsgivere og arbeidstakere forholder seg til helt ulike pensjonssystemer, avhengig av om man arbeider i offentlig eller privat sektor. Derfor har vi i dette prosjektet bare gjort kvalitative intervjuer i bedrifter i privat sektor, og i de kvantitative analysene, der vi benytter data fra Norsk seniorpolitisk barometer, analyserer vi ledere i privat og offentlig sektor hver for seg.

³ Se Perspektivmeldingen 2021 (Meld. St. 14 (2020–2021)), stortingsmeldingen om inkludering (Meld. St. 32 (2020–2021)) og rapportene til sysselsettingsutvalget (NOU 2019: 7 og NOU 2021: 2).

Det arbeides for å gjøre AFP og tjenestepensjoner i offentlig sektor mer like det som finnes i privat sektor (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018), og på sikt vil trolig alle ansatte i norsk arbeidsliv forholde seg til et system som gir sterke økonomiske insentiver til å stå lenger i jobb. Retten til å stå lenger har også blitt styrket gjennom at aldersgrensen for oppsigelsesvern i arbeidsmiljøloven ble hevet fra 70 til 72 år i 2015 (Herlofson et al., 2020). Alderen for avgang fra yrkeslivet har økt de senere årene (Bjørnstad, 2019), og den antas å øke mer i årene framover. I framtida vil dermed trolig flere seniorer bli stående lenger i jobb fordi de opplever at de ikke har økonomi til å gå av tidligere, men også fordi mange trives i yrkeslivet og ønsker å jobbe lenge. Dette reiser spørsmålet om arbeidslivet er klart for å beholde en stadig større gruppe seniorer (Wainwright et al., 2019).

Det reformerte pensjonssystemet gir altså sterke insentiver til å stå lenger i jobb, men i Norge, som i mange andre land, har det vært mindre oppmerksomhet rundt hva som kan gjøres på arbeidsplassen for å få flere til å jobbe lenger. Avtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) hadde fram til 2018 et eget delmål om å øke sysselsettingen blant befolkningen over 60 år, noe som førte til at arbeidsplassens og lederens rolle for å fremme lengre yrkeskarrierer fikk en viss oppmerksomhet, men dette målet ble ikke videreført i avtalen som ble inngått i 2019. Begrunnelsen var at sysselsettingen blant seniorer allerede hadde økt så mye i kjølvannet av pensjonsreformen at det ikke var behov for fortsatt målrettet innsats for denne gruppen. I dag finnes det ingen konkrete tiltak som skal gjøre det attraktivt for arbeidsgivere å holde på eldre arbeidstakere.

1.2 Lederes holdninger blir viktige

Arbeidstakere i Norge har altså sterke økonomiske insentiver til å utsette pensjoneringsen, mens arbeidsgiverne ikke har spesielle grunner til å holde på seniorene. Samtidig er det klart at dersom flere skal kunne jobbe lenger, så må arbeidslivet faktisk ha plass til seniorer og eldre arbeidstakere. En viktig faktor for at seniorer skal kunne stå lenger i jobb, er at de har arbeidsgivere som ser dem og anerkjenner jobben de gjør. Videre er det viktig at seniorene har tilstrekkelig utfordrende arbeidsoppgaver, at de gis muligheter til videreutvikling, og at det blir lagt til rette for dem der det er nødvendig. På denne bakgrunnen har en rekke forskere pekt på at målet om lengre yrkeskarrierer vanskelig kan nås uten innsats fra arbeidsgivere og ledere (for eksempel Lain et al., 2022; Wainwright et al., 2019).

Ledernes holdninger kan ha betydning for arbeidstakeres trivsel, motivasjon og pensjoneringsbeslutninger og ikke minst for muligheten til å få en ny jobb. Det har derfor vakt bekymring at ledere kan være «lunkne» til eldre arbeidstakere (Mulders et al., 2017; van Dalen & Henkens, 2020), og særlig at ledere ofte er

skeptiske til å kalle eldre søkere inn til jobbintervju (Carlsson & Eriksson, 2019; Grødem & Kitterød, 2023; Lössbroek et al., 2021). Det er derfor en utbredt oppfatning at det er viktig å jobbe for å endre lederes holdninger til eldre arbeidstakere (for eksempel Moen, 2021, s. 2). De siste tiårene har lederes holdninger til å beholde, utvikle og ansette eldre arbeidstakere blitt et stort forskningsfelt, og det finnes nå en omfattende forskningslitteratur om hvilke oppfatninger og stereotypier arbeidsgivere og ledere har om eldre arbeidstakere, hvorvidt og hvordan holdningene endres over tid, og hvordan holdningene varierer mellom land og med kjennetegn ved lederne selv og bedriften de jobber i (se kapittel 2).

1.3 Problemstillinger

I denne rapporten undersøker vi altså om det er en sammenheng mellom lederens egen alder og hvordan de ser på, og forholder seg til, eldre arbeidstakere. Er det slik at eldre ledere er mer positive til eldre arbeidstakere enn yngre ledere, er det de yngste som er mest positive, eller finner vi ikke noe klart mønster? Har leders alder betydning for noen typer av oppfatninger om eldre arbeidstakere, men ikke for andre? Og er det noen sammenheng mellom leders alder og hvorvidt man har klare oppfatninger om eldre arbeidstakere overhodet? Er det for eksempel slik at yngre ledere oftere enn eldre velger svaralternativer som «Verken eller» og «Vet ikke» på de ulike holdningsspørsmålene eller rett og slett lar være å svare, eller er det snarere de eldre lederne som oftest uttrykker tvil og usikkerhet? Foreliggende studier av sammenhengen mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere peker i ulike retninger (se kapittel 2). Det er imidlertid vanskelig å sammenligne resultater fra de ulike studiene, blant annet fordi de ser på ulike grupper av ledere og på ulike bransjer og sektorer, fordi leders alder defineres på ulike måter, fordi man justerer for forskjellige leder- og bedriftskjennetegn og noen ganger også for en del holdningsvariabler, og fordi man ser på ulike typer av holdningsspørsmål.

1.4 Gangen i rapporten

Denne rapporten er bygget opp som følger: I kapittel 2 gir vi en oversikt over eksisterende forskning på lederes holdninger til eldre arbeidstakere og på hvilken betydning leders alder har for slike holdninger. I kapittel 3 redegjør vi for datamaterialet og den metodiske tilnærmingen i de empiriske analysene i rapporten, både de som er basert på kvalitative intervjuer, og de som er basert på Norsk seniorpolitisk barometer. I kapittel 4 presenterer vi funn fra kvalitative intervjuer med ledere i tre store bedrifter i privat sektor. Vi ser på hvordan lederne reflekterer rundt betydningen av sin egen alder, det vil si hvordan den påvirker måten de forholder seg til eldre arbeidstakere på. I kapittel 5–10 undersøker vi sammenhengen mellom leders alder og holdninger til eldre arbeids-

takere med utgangspunkt i Norsk seniorpolitisk barometer 2021. I kapittel 11 oppsummerer vi hovedfunnene i rapporten. Til slutt inkluderer vi to vedlegg, ett som viser utviklingen av svarene på en del holdningsspørsmål fra Norsk seniorpolitisk barometer over tid (vedlegg 1), og ett som gir en detaljert oversikt over resultatene fra analysene av dataene fra Norsk seniorpolitisk barometer 2021 (vedlegg 2).

2 Hva vet vi om lederes oppfatninger om seniorer og eldre arbeidstakere?

Det finnes en omfattende forskningslitteratur om seniorer og eldre arbeidstakers liv på arbeidsplassen. Her tematiseres blant annet deres trivsel og arbeidsprestasjoner og hvilke faktorer som påvirker beslutningen om å pensjonere seg (Feldman & Beehr, 2011; Fisher et al., 2016; Ng & Feldman, 2008; Wilson et al., 2020). En del av denne litteraturen handler om lederes holdninger til seniorene. Disse bidragene konsentrerer seg om tre store spørsmål. For det første: Hva tenker ledere om seniorer eller eldre arbeidstakere? For det andre: Spiller det noen rolle hva lederne tenker? Og for det tredje: Er det systematiske variasjoner i ledernes holdninger til seniorer eller eldre arbeidstakere mellom ulike grupper av ledere eller mellom ulike deler av arbeidslivet?

I denne rapporten er vi opptatt av en bestemt side ved det tredje spørsmålet, nemlig om det er systematisk aldersvariasjon i ledernes oppfatninger. Er det slik at ledere som selv er i senioralder, har mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn ledere som er yngre, eller er det ingen slik sammenheng? Og varierer dette mønsteret mellom ulike typer av holdninger? Forskningslitteraturen om dette er begrenset, men en del bidrag finnes det. I dette kapitlet går vi gjennom et utvalg av de sentrale studiene av sammenhengen mellom lederes alder og deres holdninger til og oppfatninger om seniorer eller eldre arbeidstakere. Vi ser både på studier der dette er hovedtema, og på studier som primært er opptatt av andre spørsmål, og der betydningen av leders alder er et underordnet tema.

Vi har identifisert de sentrale bidragene om dette temaet gjennom søk i Google Scholar, der vi både har søkt på temaer og etter artikler som siterer de tidlige bidragene. I tillegg har vi gått gjennom referanselistene til en del sentrale artikler for å finne aktuelle studier som kan belyse temaet fra ulike sider. Begge forfatterne av denne rapporten har dessuten gjort analyser av seniorennes situasjon på arbeidsmarkedet tidligere, så vi hadde allerede en oversikt over de viktigste bidragene på feltet da vi startet arbeidet med litteraturgjennomgangen.

Nedenfor går vi først gjennom noen teoretiske tilnæringsmåter som kan forklare hvorfor ledere som selv har nådd en viss alder, kan antas å uttrykke mer positive holdninger til seniorer. Her står relasjonell demografi og teorier om sosial identitet sentralt. Vi omtaler også kort teorier som kan forklare hvorfor eldre ledere eventuelt *ikke* skiller seg fra de yngre. Her låner vi begrepet «*queen bees*» fra kjønnsforskningen. I tillegg ser vi på kontaktteori. Videre ser vi kort

på hva forskningen sier om hvorvidt lederholdninger har betydning for hvordan seniorer behandles og trives på arbeidsplassen. Vi gir også en kort beskrivelse av forskningen på når seniorer velger å pensjonere seg.

2.1 Betydningen av leders alder – noen teoretiske innfallsvinkler

I forskningen på lederes holdninger til eldre arbeidstakere er det særlig to teoretiske innfallsvinkler som dominerer, nemlig sosial identitetsteori og kontaktteori. En del av litteraturen ser spesielt på lederes mulige diskriminering av eldre arbeidstakere. Her står økonomisk diskrimineringsteori og sosial-psykologiske teorier om holdningsdannelse (kognitive, affektive og handlingsmotiverende komponenter) sentralt. Noen studier av praksiser i organisasjoner arbeider også ut fra en teori om relasjonell demografi.

Denne rapporten er et empirisk bidrag uten ambisjoner om teoribygging eller teoritestning. Som en bakgrunn kan det likevel være nyttig å ha kjennskap til de viktigste teoriene som preger forskningsfeltet.

Ifølge *teorien om relasjonell demografi* vil det oppstå et fellesskap mellom personer som ligner hverandre på demografiske måter, det vil si som har samme alder, kjønn eller etnisk bakgrunn. Dette vil særlig være tilfelle i situasjoner der man utgjør en minoritet. Teorien tilsier at man tiltrekkes av arbeidsmiljøer der mange er som en selv, og trekker seg ut av arbeidsmiljøer der man er alene eller i klart mindretall. Dette omtales som «similarity-attraction»-paradigmet, altså en forståelse av at like tiltrekker like (Riordan & Shore, 1997).

Teorien om relasjonell demografi er i slekt med *teorien om sosial identitet*, men skiller seg fra denne ved å legge vekt på demografiske faktorer (som alder, kjønn og etnisitet). Sosial identitetsteori legger også til grunn at mennesker deler verden inn i «de som er som oss», og «de som ikke er som oss», men til forskjell fra teorien om relasjonell demografi legger sosial identitetsteori til grunn at slike fellesskap kan oppstå rundt nesten alle slags egenskaper eller interesser. Basert på opplevd fellesskap dannes det forestillinger om inngrupper og utgrupper, og de fleste tillegger sin egen inngruppe positive egenskaper: «Vi» er mer tillitvekkende, ærlige, fornuftige og samarbeidsvillige enn «dem». Samtidig er det lettere å se individuelle trekk og forskjeller innad i inngruppen, mens utgruppen gjerne betraktes gjennom et prisme av stereotypier (Cuddy et al., 2008). Disse stereotypiene er ikke nødvendigvis negative.

Et sentralt bidrag innenfor denne teoriretningen er den såkalte «stereotype content»-modellen (teori om innholdet i stereotypier). Denne modellen legger til grunn at individer tillegges egenskaper langs to akser: kompetanse og varme.

Kompetanse omfatter egenskaper som dyktighet, kunnskap, intelligens og selvtillit, mens varme viser til egenskaper som medgjørlighet, vennlighet, pålidelighet, toleranse og oppriktighet. Vi betrakter gjerne vår egen inngruppe som både varm og kompetent, mens medlemmer av utgrupper typisk tillegges lave skårer på den ene av eller begge dimensjonene. Ifølge «stereotype content»-modellen kan stereotypiene av grupper deles inn i fire utfall (varm, kald, kompetent og inkompetent). I denne matrisen har eldre mennesker en tendens til å havne i kategorien varm, men inkompetent (Cuddy & Fiske, 2002).

Ifølge denne modellen vil noen ledere oppleve eldre arbeidstakere som en utgruppe og oppfatte dem gjennom prismet lavkompetente, men hyggelige. Andre ledere vil oppleve eldre arbeidstakere som en del av inngruppen, og inngruppen oppfattes som nevnt både som kompetent og varm. Med utgangspunkt i «stereotype content»-modellen er det altså gode grunner til å anta at synet på eldre arbeidstakere vil variere med leders alder. Samtidig er det viktig å minne om at sosial identitetsteori legger til grunn at sosiale identiteter er svært fleksible, og det varierer hvor sterkt enkeltpersoner identifiserer seg med den aldersgruppen de tilhører. Subjektiv alder kan være vel så viktig som kronologisk alder (Rudolph et al., 2019). Moens (2021, s. 3) studie av lederoppfatninger inneholder et slående eksempel på dette: En leder blir spurt om hvor gamle arbeidstakere må være for at han skal oppfatte dem som eldre, og han svarer spontant «Eldre enn meg». Ledere (og ansatte) i alle aldre kan tenke at eldre arbeidstakere er noen andre enn dem selv. Inngruppe–utgruppe-dynamikken i arbeidslivet kan dessuten oppstå rundt andre egenskaper enn alder, for eksempel utdanningsbakgrunn, arbeidsområde eller interesser. Teorien om sosial identitet kan forklare hvorfor eldre ledere eventuelt har mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn yngre, men den forutsetter ikke at de har det.

Det er også mulig å tenke seg at eldre ledere som er ansatt på arbeidsplasser der ung alder og egenskaper som assosieres med ung alder, har svært høy verdi, vil søke å distansere seg fra kategorien eldre på arbeidsplassen. I så fall vil de unngå å ha utstrakt sosial og profesjonell kontakt med de eldre medarbeiderne og heller søke mot yngre medarbeidere. Feministisk arbeidslivsforskning opererer med begrepet «*queen bees*» (Derks et al., 2011; Staines et al., 1974), som betegner kvinner som gjør det godt i maskuline organisasjoner, og som bruker posisjonen sin til å blokkere andre kvinner. «Dronningbiene» er opptatt av å markere avstand til det feminine og understreke likhetene snarere enn forskjellene mellom seg selv og menn som lykkes i organisasjonen. Selv om kjønn og alder spiller seg ut på ulike måter gjennom en karriere – kjønn er konstant, alder endres – kan det tenkes at noen eldre ledere forsøker å opprettholde status og innflytelse gjennom å markere at de selv slett ikke er en av de gamle.

En alternativ forståelse av hvilke ledere som har positive holdninger til eldre arbeidstakere, og hvilke som er mer negative, finner vi i *kontaktteorien* (Pettigrew, 1998). Denne teorien tilsier at personer som tilhører ulike inngrupper, vil få økt sympati for hverandre jo mer kontakt de har, gitt at kontakten skjer på riktige betingelser. Kontakt som innebærer konkurranse om knappe ressurser, skaper mindre sympati mellom grupper, mens sympatien vil øke hvis individer fra ulike grupper jobber sammen mot et felles mål, hvis det legges til rette for samarbeid, og hvis kontakten skjer i en setting der det finnes autoriteter eller formelle regler som kan løse konflikter (Pettigrew, 1998). Kontaktteorien sier at ledere i alle aldre vil være mer sympatisk innstilt til eldre ansatte hvis de har utstrakt kontakt med ansatte i denne gruppen, gitt at kontakten stort sett er positiv. Ut fra kontaktteorien er det ikke grunn til å anta at det å være en eldre leder i seg selv vil innebære at man har mer positive holdninger til eldre ansatte. Det sentrale vil være om man har eldre ansatte som jobber mot samme mål som en selv.

Både innenfor økonomi og sosialpsykologi finnes det egne forskningstradisjoner som går nærmere inn på enkeltpersoners tilbøyelighet til å diskriminere individer og grupper. Samfunnsøkonomene skiller gjerne mellom statistisk og smaksbasert diskriminering (Lösslbroek et al., 2021). Statistisk diskriminering omtales ofte som stereotypisering i den engelskspråklige litteraturen og oppfattes som en økonomisk rasjonell måte å ta beslutninger på i situasjoner der man har lite tid og begrenset informasjon. I ansettelsesprosesser for eksempel har man mange kandidater og begrenset informasjon om hver enkelt. Arbeidsgiver ønsker å ansette en produktiv medarbeider, men vet lite om hvor produktive de ulike kandidatene er. Da kan det oppfattes som rasjonelt å bruke oppfatninger om gjennomsnittlig produktivitet i en gruppe som grunnlag for å sortere kandidatene. En arbeidsgiver som antar at eldre arbeidstakere er mindre produktive enn yngre, vil sortere bort søkere med for tidlig fødselsdato. Slik statistisk diskriminering kan ramme urettferdig, men for arbeidsgivere er det ikke irrasjonelt å gjøre dette (Lösslbroek et al., 2021). Smaksbasert diskriminering, derimot, betraktes i økonomisk teori som irrasjonelt. Dette innebærer å sortere bort kandidater fordi de tilhører grupper man følelsesmessig ikke liker. Det kan for eksempel være arbeidsgivere som misliker å ha medarbeidere som er eldre enn dem selv, eller som ikke vil ha medarbeidere med bakgrunn fra andre verdensdeler. Bedrifter som tillater at søkere sorteres bort på slike usaklige kriterier, antas å gå glipp av verdifulle talenter og dermed å bli utkonkurrert av bedrifter som manøvrerer rasjonelt i markedet.

Sosialpsykologien bruker andre begreper for å beskrive fenomener og handlingsmåter som tilsvarer statistisk og smaksbasert diskriminering. I denne fagretningen deler man ofte holdninger inn i tre komponenter: en kognitiv komponent, en affektiv komponent og en handlingskomponent. Den kognitive kom-

ponenten består av forutinntatte antakelser om den aktuelle gruppen, den affektive av de følelsene man har for gruppen, mens handlingskomponenten betegner tilbøyeligheten til å forskjellsbehandle i praksis (Iversen et al., 2009). De tre komponentene kan operere uavhengig av hverandre. Det er mulig å tenke at eldre arbeidstakere er kompetente og verdifulle, og samtidig føle seg ukomfortabel i selskap med eldre kollegaer. Det er også mulig å ha negative oppfatninger om og følelser for en gruppe, men samtidig behandle dem på en likeverdig måte. Lover og normer mot diskriminering kan skape en barriere mellom de kognitive og affektive komponentene på den ene siden og handlingskomponenten på den andre.

Med tanke på eldre arbeidstakere viser den kognitive komponenten seg i de stereotypiene ledere og andre kan ha om eldre arbeidstakere. Disse kommer vi nærmere inn på nedenfor. Den affektive komponenten viser til de følelsesmessige reaksjonene det kan utløse å omgås eldre medarbeidere. Noen forskere kobler slike emosjonelle responser til det psykologiske behovet for «terror management» (Martens et al., 2005; Solem, 2020). Vi mennesker vet at vi skal dø, og tanken utløser dyp angst («terror»). Derfor vil vi skjerme oss mot påminnelser om sykdom og død. Tilstedeværelsen av eldre mennesker kan fungere som en slik påminnelse, og derfor opplever noen emosjonelt ubehag når de omgås eldre. Slikt ubehag vil være ubevisst og er dermed vanskelig å kartlegge i undersøkelser, men noen forskere vil argumentere for at ledere som gir uttrykk for at de vet (kognitivt) at eldre er like produktive som yngre, men som likevel ikke ønsker å jobbe sammen med eldre, gir uttrykk for en emosjonell og kanskje irrasjonell respons (Solem, 2020).

Personer som blir utsatt for negativ forskjellsbehandling eller diskriminering, tilhører vanligvis utgrupper. I arbeidslivet kan en mulig konsekvens av dette være at ledere i alle aldre kan betrakte eldre arbeidstakere som mindre produktive og/eller føle ubehag ved å måtte omgås noen de opplever som eldre, men at aldersgrensen for når man betrakter noen som eldre, vil krype oppover i takt med lederens egen alder.

Som denne gjennomgangen viser, finnes det flere teorier som kan forklare hvorfor eldre ledere kan ha en annen innstilling til eldre arbeidstakere enn yngre ledere. I hvilken grad det faktisk er aldersforskjeller blant ledere i synet på seniorer i arbeidslivet, er likevel et empirisk spørsmål. I resten av dette kapitlet skal vi se nærmere på tidligere studier som har kartlagt hvilke oppfatninger og stereotyper ledere har om eldre arbeidstakere, og om disse studiene viser at ledernes egen alder har betydning.

2.2 Lederes oppfatninger om seniorer: hva sier tidligere studier?

Det er gjennomført en rekke studier, i mange ulike land, av lederes holdninger til eldre arbeidstakere. De kvantitative studiene viser typisk at lederholdninger er ambivalente: Eldre arbeidstakere som gruppe tillegges både positive og negative egenskaper (Axelrad et al., 2023; Dordoni & Argentero, 2015; Henkens, 2005; Karpinska et al., 2013; Posthuma & Campion, 2009; van Dalen & Henkens, 2020). Posthuma og Champion (2009) gikk gjennom litteraturen på feltet og fant at eldre arbeidstakere antas å levere dårligere resultater, motsette seg endring, ha mindre evne til å lære og dessuten ha kortere forventet gjestående tid i yrkeslivet enn yngre. Samtidig ble eldre arbeidstakere sett på som mer pålitelige, ærlige og lojale og som ansatte med høyere arbeidsmoral enn yngre arbeidstakere. Forskere i Nederland har på tilsvarende måte trukket et skille mellom «hard skills» og «soft skills», eller harde og myke egenskaper (van Dalen & Henkens, 2020; van Dalen et al., 2010). Harde egenskaper betegner fysisk og mental kapasitet, produktivitet samt evnen til å lære nye ting og til å håndtere ny teknologi, mens myke egenskaper betegner pålitelighet, lojalitet, sosial kompetanse og evnen til å lede. Ledere rangerer ganske konsekvent eldre arbeidstakere høyt på myke egenskaper, men lavt på harde egenskaper. Dette har klare paralleller til de funnene som er gjort i sosialpsykologiske studier av stereotypier og deres innhold: Eldre arbeidstakere rangeres høyt på varme, men lavt på kompetanse. De tillegges en rekke myke egenskaper som verdsettes i arbeidslivet, men sjeldnere de harde egenskapene.

Litteraturen om lederes holdninger til eldre arbeidstakere ser både på hvordan de evaluerer sine egne ansatte eller eldre arbeidstakere generelt, og på hvilke vurderinger de gjør i ansettelsesprosesser. Flere studier har vist at arbeidsgivere foretrekker yngre kandidater når de kan velge blant søkere med fiktive CV-er som er identiske på alle måter bortsett fra med hensyn til søkers alder (to relativt nye eksempler er Carlsson og Eriksson (2019) og Lössbroek et al. (2021)). En utbredt forklaring på dette er nettopp det blikket arbeidsgivere kan ha på eldre som arbeidstakere: Lojalitet og pålitelighet er bra, men høy produktivitet og kompetanse er bedre. Eldre arbeidstakere antas å ha mye av det første, men mindre av det siste. Her er imidlertid funnene fortsatt uklare. Studier som eksplisitt har forsøkt å måle om eldre arbeidssøkere kommer bedre ut når arbeidsgiverne får tilgang til informasjon som bryter med stereotypiene, tyder på at arbeidsgivere i slike tilfeller vurderer alder og kompetanse som to separate dimensjoner (Lössbroek et al., 2021). Selv når eldre arbeidstakere kan dokumentere høy kompetanse og produktivitet, vurderes de altså som mindre attraktive enn yngre.

Det er gjort en rekke kvalitative studier av hvordan ledere snakker om eldre arbeidstakere, både i Norge og andre land (Arman et al., 2022; Egdell et al., 2020; Frøyland & Terjesen, 2020; Hörnstedt et al., 2017; Moen, 2021). Mange av disse finner at ledere er motvillige til å snakke om alder overhodet og enda mindre villige til å generalisere. Lederne vil formidle at de ikke ser alder, og at deres bedrift ikke driver med noen form for aldersdiskriminering. De ser individuelle egenskaper, og aller mest ser de på kompetansen som arbeidstakeren bringer til bedriften (Arman et al., 2022; Egdell et al., 2020) (se også kapittel 4 i denne rapporten). Dette – at ledere gir uttrykk for at de ser individer, individuelle forskjeller og kompetanse – er et ganske konsistent funn i de kvalitative studiene. Lederne har imidlertid også gjort seg noen refleksjoner om hvordan eldre arbeidstakere best kan bidra, og hvilke utfordringer de møter.

Ledere skiller ofte mellom fysisk krevende jobber på den ene siden og mindre krevende kontorjobber på den andre. Lederne kunne bekymre seg for hvor lenge de eldre arbeidstakerne var i stand til å holde oppe tempoet i jobber som krever fysisk anstrengelse (Hörnstedt et al., 2017). De kunne også gi uttrykk for at motivasjonen for, og kanskje også evnen til, å delta i kompetansehevede tiltak og sette seg inn i nye arbeidsmåter, dalte med alderen (Frøyland & Terjesen, 2020; Vickerstaff & van der Horst, 2022). Videre kunne de være opptatt av at eldre arbeidstakere kanskje kunne bli sittende i posisjonene sine lenger enn de burde, og at de dermed blokkerte for rekruttering av nye medarbeidere (Arman et al., 2022). Eldre arbeidstakeres motstand mot endring, særlig hvis de har vært lenge på arbeidsplassen, kom også opp som et tema (Frøyland & Terjesen, 2020). Noen studier har også tematisert ledernes ubehag ved å skulle ta opp seniortematikk, som behov for tilrettelegging og framtidig pensjonering, og pekt på behovet for å støtte lederne i slike prosesser (Davies et al., 2018; Frøyland & Salomon, 2019).

Det er altså godt dokumentert at det finnes en del stereotype oppfatninger om seniorer som arbeidstakere, som at seniorene er pålitelige, lojale og hardtarbeidende, men også mindre produktive, lærevillige og endringsvillige enn yngre arbeidstakere. Et annet spørsmål er imidlertid om slike holdninger, som gjerne er subtile, motsetningsfylte og kontekstuelle, får noen konsekvenser for hvordan lederne behandler seniorene. Dette er en pågående debatt, og det anerkjente tidsskriftet *Work, Aging and Retirement* hadde nylig et spesialnummer om dette. Innledningsartikkelen argumenterte for at antakelsen om at ledere lar holdninger påvirke beslutninger har svakt empirisk grunnlag, og at mye av den dokumentasjonen som finnes, kommer fra eksperimenter. Eksperimenter er ikke virkelighet, og det kan hende at ledere vurderer på helt andre måter når de skal ta reelle beslutninger som kan få store konsekvenser for deres eget firma (Murphy & DeNisi, 2022). Andre bidrag i samme nummer løftet imidlertid fram forskningsfunnsom tyder på at seniorer opplever forskjellsbehandling på

arbeidsplassen, og at lederholdninger kan ha betydning i mange settinger (for eksempel Cadiz et al., 2022; Marchiondo, 2022).

Ulike bidrag peker altså i ulike retninger når det gjelder hvorvidt og hvordan lederes holdninger har betydning for ulike arbeidsmarkedsutfall for eldre arbeidstakere. En fersk artikkel fra Danmark viser imidlertid at det er en klar sammenheng mellom ansattes *oppfatninger* av lederens holdninger og viktige utfall på arbeidsmarkedet (Meng et al., 2022). Studien tok utgangspunkt i hva de ansatte *trodde* at lederne deres mente. De ansatte ble bedt om å ta stilling til ti påstander og markere om de trodde at lederen mente at disse stemte. Påstandene inkluderte «Eldre arbeidstakeres erfaring og kunnskap er en viktig ressurs på arbeidsplassen», «Eldre arbeidstakeres kvalifikasjoner er utdaterte», og «Eldre arbeidstakere bør gi plass til de unge». Forskerne koblet så til registerdata over tid og kunne dermed se hvem som fortsatt var i jobb to år etter at undersøkelsen ble gjennomført. De fant at arbeidstakere som trodde at lederne deres mente at eldre arbeidstakeres kunnskap og erfaring var en ressurs, hadde 30 prosent lavere relativ risiko for å være ute av arbeidslivet to år senere enn de som ikke trodde dette, mens risikoen for dem som trodde at lederne mente at eldre arbeidstakere er produktive, gikk ned med 20 prosent. De som derimot trodde at lederne mente at eldre arbeidstakeres kvalifikasjoner var utdaterte, og de som trodde lederne mente at eldre arbeidstakere skaper konflikter, hadde henholdsvis 18 og 42 prosent høyere relativ risiko for å være ute av arbeidslivet etter to år enn de som ikke trodde dette.

Studien tyder på at det lederne kommuniserer – eller det de ansatte tror at lederne mener – har en selvstendig betydning for pensjoneringsbeslutningen. Også det å svare «Vet ikke» på spørsmålene om hva lederne mente, var assosiert med en ganske betydelig økning i den relative risikoen for å være ute av arbeidslivet to år etter. Dette kan tyde på at ledere som ikke kommuniserer noe som helst om verdien eldre arbeidstakere bringer til bedriften – slik at de ansatte er henvist til å gjette – heller ikke skaper trygghet og lyst til å fortsette i jobb.

Alt i alt er det mye som peker i retning av at lederes oppfatninger om eller holdninger til seniorer og eldre arbeidstakere kan ha betydning for disse gruppens muligheter på arbeidsmarkedet, deres trivsel og deres beslutninger om pensjonering og lengre yrkeskarrierer. Flere peker derfor på at det er viktig å kartlegge og eventuelt arbeide for å endre lederes holdninger. I denne rapporten undersøker vi altså om, og på hvilke måter, lederes holdninger til eldre arbeidstakere varierer med alderen, og i neste del ser vi nærmere på eksisterende studier av dette.

2.3 Varierer stereotypier og holdninger med leders alder?

I en av de tidlige analysene av stereotypier om eldre arbeidstakere, med data fra Nederland, var betydningen av leders alder en sentral problemstilling (Henkens, 2005). Analysen søkte å kartlegge den relative betydningen av ulike faktorer i utviklingen av holdninger til eldre og tok blant annet utgangspunkt i kontakthypotesen og inngruppeshypotesen. Som vi har nevnt tidligere, tilsier kontakthypotesen at mer kontakt med eldre arbeidstakere gir mer positive holdninger, mens inngruppeshypotesen predikerer at ledere har mer positive holdninger jo eldre de er. Studien målte lederes oppfatninger om eldre arbeidstakere gjennom 15 påstander, som i en faktoranalyse ble redusert til tre latente dimensjoner: produktivitet, pålitelighet og tilpasningsdyktighet. Den første dimensjonen omfattet produktivitet, kreativitet, evnen til å holde tempoet på arbeidsplassen og nivået på sykefraværet. Den andre dimensjonen fanget opp lojalitet, grundighet, pålitelighet, sosiale ferdigheter og nøyaktighet. Dimensjon tre, tilpasningsdyktighet, omfattet påstandene som tematiserte interessen for, og evnen til å ta i bruk, ny teknologi, evnen til å utføre fysisk krevende arbeid og interessen for å delta i opplæring.

Analysen støttet både kontakt- og inngruppeshypotesen, skjønt den siste holdt bare for noen sammenhenger. Eldre ledere sa seg oftere enn yngre enige i at eldre arbeidstakere hadde like høy produktivitet som andre, og at de var like pålitelige. Derimot var det ingen forskjeller mellom eldre og yngre ledere i tilbøyeligheten til å si at eldre arbeidstakere var like tilpasningsdyktige som yngre. Det viste seg imidlertid også at oppfatninger om produktivitet og pålitelighet hadde betydning for lederens mening om hvor heldig eller uheldig tidlig pensjonering var, mens oppfatninger om eldre arbeidstakeres tilpasningsevne ikke hadde noen betydning her. Forskjellene i holdninger mellom eldre og yngre ledere var altså sterkest på de dimensjonene som hadde størst betydning for hvordan senioren ivaretas.

En studie (Axelrad et al., 2013) med data fra Israel brukte mål på stereotypier om eldre arbeidstakere som var svært like Henkens' mål (2005). Også denne skilte mellom oppfatninger om produktivitet, pålitelighet og tilpasningsevne. Her uttrykte lederne mer positive holdninger til eldre arbeidstakere på alle de tre dimensjonene jo eldre de selv var. Forskjellene var imidlertid mindre på dimensjonen som gjaldt tilpasningsevne, og sammenhengen med leders alder på denne dimensjonen var heller ikke lineær. Ledere i 50-årene uttrykte litt mer negative holdninger enn ledere i 40-årene og 60-årene.

En nyere studie fra Nederland, der forskerne brukte paneldata, så nærmere på endringer i lederes holdninger til eldre ansatte og undersøkte om endringer i positiv retning kunne ha sammenheng med at lederne selv ble eldre (van Dalen & Henkens, 2020). De samme lederne ble intervjuet både i 2010 og 2013 og var

altså tre år eldre ved det andre intervjuet. Forskerne, som ønsket å fange opp stereotype oppfatninger om eldre arbeidstakere, presenterte lederne for ti påstander og ba dem markere i hvilken grad de mente at disse stemte eller ikke, på en firepunktsskala. Skillet mellom harde egenskaper og myke egenskaper lå til grunn for utvalget av påstander. Analysene viste at holdningene til eldre arbeidstakere i hovedsak var litt mer positive i 2013 enn i 2010, men bildet er ikke helt entydig. Holdningene hadde endret seg i mer positiv retning når det gjaldt synet på eldre arbeidstakeres sosiale ferdigheter, lojalitet, kreativitet, pålitelighet og evne til å lede. Derimot hadde det skjedd lite på dimensjonene fleksibilitet, ønske om opplæring, fysisk utholdenhet og evnen til å mestre ny teknologi. Her ble eldre arbeidstakere vurdert lavt både i 2010 og 2013 (van Dalen & Henkens, 2020, s. 542). Lederne rangerte altså eldre arbeidstakeres myke egenskaper høyere i 2013 enn i 2010, mens det ikke var noen klar endring i rangeringen av harde egenskaper.

Ledernes egen alder bidro sterkt til å forklare endringen i treårsperioden, men betydningen av alder var ikke lineær. Vurderingen av eldre arbeidstakeres harde og myke egenskaper ble mer positiv fram til lederne var rundt midten av 50-årene. Toppunktet var 53 år for harde egenskaper og 54 år for myke egenskaper. Ledere som var eldre enn dette – som selv nærmet seg pensjonsalderen i Nederland – var mer positive enn ledere under 50 år, men kurven avtok med alderen. Ut fra denne studien ser det altså ikke ut til at vurderingene blir mer positive jo eldre lederen er: Ledere på 65 år hadde omtrent de samme oppfatningene om eldre arbeidstakere som ledere i 40-årsalderen. Forskerne tolker dette som støtte til inngruppemypotesen. Samtidig fant de at ledere som rapporterte om dårligere relasjoner til eldre ansatte i 2013 enn i 2010, uttrykte mindre positive holdninger, noe som gir støtte til kontakthypotesen (van Dalen & Henkens, 2010, s. 545).

At stereotypier om eldre arbeidstakere kan tilpasses og endres på ulike måter, både over livsløpet og mellom ulike organisatoriske kontekster, er også et hovedfunn i en av de nyeste studiene om dette temaet (Axelrad et al., 2023). Denne studien tok utgangspunkt i litteraturen som viser at stereotypier om eldre arbeidstakere er ambivalente og inneholder både positive og negative elementer. Dataene kom fra en surveyundersøkelse blant personer med lederansvar i 302 mellomstore og store israelske bedrifter. Studien fant støtte for at ledernes holdninger er ambivalente. Den største gruppen av ledere rangerte eldre arbeidstakere høyt på personlige egenskaper (pålitelige, kunnskapsrike) og lavt på «ansettbarhet» (interesse for å lære nye ting, jobber hardt, klarer å holde tempoet oppe). Dette er altså i tråd med tidligere funn der eldre arbeidstakere tillegges mye varme, men lite kompetanse. Forskerne deler så respondentene inn i tre grupper: de som rangerer eldre arbeidstakere høyt på begge dimensjoner (positive), de som rangerer dem høyt på den ene og lavt på den andre (ambiva-

lente), og de som rangerer dem lavt på begge dimensjoner (negative). De fant at ledere er mindre tilbøyelige til å uttrykke ambivalente holdninger hvis de jobber på arbeidsplasser der det er mye samarbeid mellom ansatte i ulike aldersgrupper. Ledere på arbeidsplasser som har en eksplisitt politikk for å fremme og inkludere eldre medarbeidere, uttrykker sjeldnere både ambivalente og negative oppfatninger. Forfatterne tolker dette som at ambivalente oppfatninger reduseres i miljøer der lederne erfarer at eldre arbeidstakere ikke er mindre kompetente enn andre, mens det er enklest å endre entydig negative oppfatninger i settinger der man kan bli stilt til ansvar for å ikke behandle eldre arbeidstakere likeverdige.

I denne studien behandles leders alder som en kontrollvariabel (Axelrad et al., 2023, s. 16), men variabelen viser seg å ha stor betydning: Ett års økning i leders alder reduserer sannsynligheten for å ha negative oppfatninger om eldre arbeidstakere med 5 prosent. Sannsynligheten for å ha ambivalente oppfatninger, derimot, ser ikke ut til å være påvirket av leders alder.

Studiene som er gjennomgått så langt, bruker litt ulike begreper og metoder for å måle holdninger og stereotyper, noe som gjør det vanskelig å sammenligne dem direkte. De måler også betydningen av leders alder forskjellig. Mens noen sammenligner ledere i ulike grupper basert på tverrsnittsdata, benytter andre paneldata og ser på endringer på individnivå etter hvert som lederne blir eldre. Det er likevel en tendens til at studiene peker i samme retning: Godt voksne ledere har mer positive holdninger til seniorenene. Studier som ser på holdningsendringer, finner imidlertid at endringene skjer særlig på de dimensjonene som handler om produktivitet og pålitelighet. Når det gjelder dimensjonene som handler om tilpasningsdyktighet, inkludert ønsket om opplæring og evnen til å mestre ny teknologi, finner man mindre – eller ingen – endring i oppfatninger med alderen. Vurderingene av seniorenenes kreativitet og evne til å holde tempoet, samt deres pålitelighet og sosiale ferdigheter, blir altså mer positive med økende alder, mens ledere i alle aldre i større grad er enige om at seniorenene ikke er så tilpasningsdyktige. To av studiene finner kurvlineære mønster – ledere i 50-årene vurderer seniorenene mer positivt enn ledere i 60-årene.

Studiene vi har omtalt hittil, ser altså på betydningen av leders alder. Det er også relevant å nevne en studie fra Belgia som setter søkelyset på generasjoner heller enn kronologisk alder (van Rossem, 2019). I studien, som brukte en metode kalt kognitiv kartlegging, ble ledere bedt om å karakterisere medarbeidere og kontrastere dem mot andre i organisasjonen. Hvilke begreper og egenskaper som assosieres med ulike aldersgrupper (eller generasjoner), ble dermed kartlagt med ledernes egne ord. Studien avdekket stereotype forestillinger om alle de tre generasjonene som antas å være aktive på det belgiske arbeidsmarkedet nå – babyboom-generasjonen, generasjon X og generasjon Y. Stereotypiene om den yngste generasjonen, generasjon Y, så ut til å være mest rotfestet og ble i stor

grad også delt av generasjon Y-medlemmene selv. Denne generasjonen ble beskrevet som målorientert og svært kompetent på teknologi. De trenger mye støtte og oppfølging, er opptatt av balansen mellom arbeid og fritid og har liten lojalitet til organisasjonen de jobber for. De er innovative, men uerfarne (van Rossem, 2019, s. 447). Babyboom-generasjonen ble oppfattet som lite teknologikompetente, mindre ambisiøse, erfarne, andre-orienterte og opptatt av stabilitet i jobben. Alle deltakerne hadde en tendens til å vurdere sin egen generasjon (inngruppe) mer positivt, men ingen av gruppene framsto som ukritiske til sin egen inngruppe. Et delvis unntak var generasjon X, som vurderte seg selv nesten udelt positivt (van Rossem, 2019, s. 445). En årsak til dette kan ha vært at generasjon X var midt i sin yrkesaktive alder da undersøkelsen ble gjennomført, og dermed utgjorde (eller så seg selv som) standarden alle andre ble målt mot (van Rossem, 2019, s. 446). Studien er en påminnelse om at stereotype oppfatninger om ulike arbeidstakere kan gå i begge retninger og berører unge (generasjon Y) så vel som eldre (babyboom-generasjonen) arbeidstakere.

2.4 Er eldre ledere mer inkluderende overfor seniorer?

Studiene vi har sett på så langt, handler om hvilke oppfatninger ledere uttrykker om eldre arbeidstakere. Det finnes imidlertid også studier som ser på hvilken betydning leders alder har for andre utfall, og disse er da typisk knyttet til hvordan senioren blir møtt og behandlet på arbeidsplassen. Studiene vi har valgt å omtale, tar opp tre dimensjoner: i hvilken grad ledere ønsker å beholde seniorer, hvordan de evaluerer seniorer som arbeidstakere, og i hvilken grad de er åpne for å diskutere seniorennes tanker og planer om pensjonering.

Forskningsgruppen i Nederland som har vært opptatt av stereotypier og harde versus myke egenskaper (se ovenfor), har også undersøkt hvordan eldre arbeidstakere blir behandlet på ulike arbeidsplasser, og i hvilken grad ledere er opptatt av å beholde dem eller ønsker å skyve dem ut til fordel for yngre krefter. En slik studie omfattet toppledere i organisasjoner i seks land (Sverige, Danmark, Nederland, Tyskland, Italia og Polen) (Mulders et al., 2017). Målet med studien var å undersøke om toppledernes holdninger til eldre arbeidstakere – eller andre trekk ved organisasjonen eller lederen – hadde betydning for i hvilken grad organisasjonen rekrutterte eldre arbeidstakere, oppmuntret arbeidstakerne til å jobbe fram til og utover pensjonsalderen, og ansatte tidligere arbeidstakere som hadde gått av med pensjon (Mulders et al., 2017, s. 863). Forskerne fant at ledernes egen alder (målt som en kontinuerlig variabel) hadde en viss sammenheng med tilbøyeligheten til å ansette tidligere arbeidstakere som hadde gått av med pensjon, på nytt, men at den ikke betydde noe for de øvrige utfallsmålene. De konkluderte dermed med at eldre arbeidstakere i disse landene ikke kan for-

vente at eldre ledere gjennomgående skal være mer imøtekommende mot dem enn det yngre ledere er.

I en annen studie fra Nederland, som omfattet alle som i en survey oppga at de hadde lederansvar på arbeidsplassen, analyserte forskerne hva disse sa om viktigheten av å beholde eldre arbeidstakere i organisasjonen (Karpinska et al., 2013). Svarene ble analysert i lys av ledernes holdninger, inkludert hvilke stereotype oppfatninger om eldre arbeidstakere de sa seg enige i. Det viste seg at ledernes alder ikke hadde noen betydning, verken i analyser av hele utvalget eller i separate analyser av høyt og lavt kvalifisert arbeidskraft. Forskerne konkluderte med at ledernes holdninger hadde betydning for organisasjonenes tilbøyelighet til å ville beholde eldre arbeidstakere, men at arbeidsmarkedsfaktorer og trekk ved den enkelte arbeidstakeren også spilte inn. Generelt tydet analysene på at det å ivareta eldre arbeidstakere ikke var sentralt for lederne, iallfall ikke så lenge kvalifikasjonene deres lot seg erstatte.

Betydningen av leders alder var ikke noe hovedtema i disse to studiene. Leders alder inngikk som en kontrollvariabel i analyser der ledernes holdninger utgjør de viktigste forklaringsvariablene. Forskerne finner ingen selvstendig effekt av leders alder, men diskuterer ikke mulige sammenhenger mellom kontroll- og forklaringsvariabler. Det kan derfor ikke utelukkes at det er en sammenheng mellom leders alder og de aktuelle utfallsvariablene, men at denne overdøves av holdningsvariablene.

Ovenfor var vi inne på relasjonell demografi, som legger til grunn at mennesker tiltrekkes av likhet. Vi vil gjerne omgås, og er sympatisk innstilt til, mennesker som ligner oss selv. Denne hypotesen lå til grunn for en av de få studiene som ser på hvordan ledere i ulike aldersgrupper evaluerer senioren de leder (Shore et al., 2003). Forskerne gjorde en spørreundersøkelse blant ledere og ansatte i en større amerikansk bedrift. Hver leder evaluerte en ansatt, og den ansatte evaluerte seg selv og lederen sin. Forskerne undersøkte om det var noen sammenheng mellom leders alder, den ansattes alder og de gjensidige evalueringene, og fant klare tegn på dette (Shore et al., 2003, s. 533). For eksempel så både den ansatte selv og lederen færre utviklingsmuligheter for den ansatte hvis den ansatte var litt opp i årene og lederen var ung. I slike dyader vurderte lederne også de ansattes potensial og karrieremuligheter lavere. Eldre ledere vurderte imidlertid seniorenes arbeidsprestasjoner mer negativt enn det yngre ledere gjorde, noe som tyder på at relasjonell demografi ikke kan forklare alle mønster som oppstår. Hovedbildet er likevel at eldre ansatte ser lysere på framtida på arbeidsplassen og vurderes mer positivt hvis de har en leder på samme alder som dem selv.

Tilsvarende funn ble gjort i en spørreundersøkelse blant arbeidsgivere i Sverige (Kadefors & Hanse, 2012). Også denne studien undersøkte arbeidsgiveres hold-

ninger til eldre ansatte, blant annet om arbeidsgiverne mente at senioren ønsket kompetanseutvikling. Studien viste et samspill mellom alder og kjønn i synet på eldre arbeidstakere. Eldre kvinnelige arbeidsgivere anså oftere enn andre at eldre kvinnelige ansatte ønsket kompetanseutvikling. Også når det gjaldt spørsmålet om eldre arbeidstakere hadde vanskelig for å lære nye ting, var det forskjeller mellom arbeidsgivere over og under 50 år. Her var det imidlertid ingen kjønnsforskjeller.

Det tredje temaet som tas opp i undersøkelser av hvilken betydning leders alder kan ha for ledelsen av seniorer, er tilbøyeligheten til å involvere seg i de ansattes pensjoneringsplaner. Her fant Davies et al. (2018) at ledere som er eldre enn 50 år, er noe mer åpne for å involvere seg i de ansattes tanker og pensjoneringsplaner enn ledere under 50 år. Forfatterne knytter dette til at godt voksne ledere har tenkt mer gjennom pensjoneringsbeslutningen og sine egne planer, mens dette først er noe som blir relevant for unge ledere langt fram i tid. Funnet kan forstås i lys av en sosialpsykologisk tilnærming kjent som forankringsteori, som legger til grunn at mennesker forstår andres erfaringer gjennom å forankre dem i sine egne. Ledere i 50-årene vil oftere ha egne tanker og refleksjoner om pensjonering enn ledere i 30-årene. Dermed er de mer åpne for, og bedre i stand til, å diskutere de ansattes perspektiver. En alternativ forklaring, ifølge Davies et al. (2018, s. 1295), er at unge ledere synes det er vanskelig å snakke med eldre medarbeidere om slike ting på grunn av den store aldersforskjellen, og fordi de rett og slett vet for lite om hva beslutningen innebærer praktisk og økonomisk.

2.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi gått gjennom en del forskningsbidrag om hvordan lederes alder henger sammen med måten de ser på eldre arbeidstakere på. Gjennomgangen viser at funnene på dette området ikke er entydige. Flere studier viser at eldre ledere, sammenlignet med yngre, uttrykker noe mer positive holdninger til eldre arbeidstakere. Andre studier tyder på at leders alder ikke spiller noen direkte rolle for ledernes oppfatninger om eldre arbeidstakere, og mange studier tematiserer ikke leders alder i det hele tatt. Generelt oppfattes ikke dette som en svært viktig faktor i det store forskningsfeltet som handler om stereotypier om eldre arbeidstakere, alderisme og tendensen til å diskriminere eldre jobbsøkere. De studiene som viser at alder har betydning, finner typisk at utslagene varierer litt mellom ulike typer holdninger. Følelsen av å tilhøre en inngruppe kan ha betydning, men noen studier tyder på at graden av kontakt med eldre medarbeidere er vel så viktig. Én studie framhever også betydningen av å ha en eksplisitt policy for å fremme og inkludere eldre arbeidstakere i bedriften. Alt i alt tyder studiene på at det er mange faktorer som kan virke inn på sammenhengen mellom ledernes alder og holdningene de har til eldre ansatte.

Til slutt vil vi minne om at det kan være vanskelig å sammenligne resultatene fra studiene som ser på sammenhengen mellom ledernes egen alder og holdninger til seniorer eller eldre arbeidstakere. Studiene i gjennomgangen ovenfor omfatter til dels ulike utvalg av ledere som kommer fra ulike land og ulike deler av arbeidslivet, de ser på ulike typer av holdninger, de avgrensner og definerer eldre arbeidstakere og seniorer forskjellig, og de definerer leders alder forskjellig. Videre inngår betydningen av leders alder som et av de primære forskningsspørsmålene i noen arbeider, mens det er et mer underordnet tema i andre. Det foreligger per nå ingen litteraturgjennomganger om dette temaet som sammenligner, vurderer og oppsummerer ulike studier og presenterer en god forskningsbasert konsensus. Vi håper denne rapporten kan bidra til å utvikle et forskningsfelt der mye fortsatt er ugjort.

3 Data og framgangsmåte

I arbeidet med denne rapporten har vi benyttet både kvalitative og kvantitative data. Vi viser resultater fra kvalitative intervjuer med ledere i privat sektor (kapittel 4) og fra analyser av data hentet fra Norsk seniorpolitisk barometer, en spørreundersøkelse blant ledere i privat og offentlig sektor (kapittel 5–10, vedlegg 1 og 2). I dette kapittelet beskriver vi hvordan dataene er samlet inn, hva som ligger i de ulike datakildene, samt hvordan analysene er lagt opp.

3.1 Kvalitative intervjuer med ledere

Formålet med den kvalitative intervjuundersøkelsen var å få kunnskap om hvordan HR-ledere og ledere med personalansvar tenkte rundt seniorennes, eller de eldre arbeidstakernes, rolle i bedriften. Vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer med ledere i strategisk utvalgte bedrifter. I HR-avdelingene intervjuet vi personale som hadde ansvar for bedriftens HR-arbeid. Blant lederne med personalansvar var utvalgskriteriet at de skulle ha personalansvar for minst én medarbeider over 50 år. Lederintervjuene var en del av en større studie der vi også intervjuet ansatte seniorer i de samme bedriftene.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene i tre veletablerte bedrifter i Norge som var store nok til å ha strategier for personalbehandling og egne HR-avdelinger. Av grunner vi redegjorde for i kapittel 1, valgte vi å intervjuere ledere bare i bedrifter i privat sektor. Alle hadde flere enn 500 ansatte. Den ene var en teknologibedrift, den andre en finansinstitusjon, og den tredje var leverandør av kontortjenester. I alt intervjuet vi 20 ledere i disse bedriftene.

I og med at bedriftene var så store, drev de variert virksomhet og hadde en sammensatt stab. Noen av lederne hadde ansvar for medarbeidere med høy formell kompetanse, gjerne ingeniører og IT-eksperter med mastergrad, andre hadde medarbeidere med korte, mer praktisk rettede utdanninger. Flere la vekt på opplæringsmulighetene i bedriften og mulighetene til å gå gradene med interne læreprogrammer. I bedriften som solgte kontortjenester, hadde mange av de ansatte lite formell kompetanse, og mange hadde innvandrerbakgrunn. Som vi viser i kapittel 4, hadde de ansattes kvalifikasjoner i noen sammenhenger betydning for hva de forventet, eller ønsket, av sin nærmeste leder.

Intervjuene ble gjennomført på Teams eller Zoom i perioden mai–juni 2021. På dette tidspunktet var Oslo-området fortsatt underlagt koronarestriksjoner, så det

var vanskelig å gjennomføre fysiske besøk i bedriftene. Informantene ble rekruttert ved at vi kontaktet nøkkelpersoner i bedriften, typisk i HR-avdelingen, og ba om hjelp til å komme i kontakt med mulige informanter. Bedriftene hjalp oss med å formidle informasjon om undersøkelsen til aktuelle informanter, og informantene tok så kontakt med oss. Utover dette første stadiet var nøkkelpersonene ikke involvert, og de kjenner ikke til hvem informantene er. Intervjuene varte i om lag én time (mellom 45 og 75 minutter). I etterkant ble intervjuene transkribert ordrett og analysert i analyseprogrammet NVivo 12 Pro.

I forkant av intervjuene hadde vi laget en intervjuguide med åpne spørsmål, der vi inviterte informantene til å reflektere fritt rundt problemstillingene vi reiste. Vi ønsket å få tak i hva de oppfattet som viktig, og kanskje vanskelig, i dette feltet. Hovedtemaer i intervjuguiden var organisasjonens politikk for å ivareta eldre arbeidstakere, uformelle normer om pensjonering, hva skjer med eldre og yngre i nedbemanningsprosesser, forskjeller mellom eldre og yngre arbeidstakere, alder som tema i medarbeidersamtaler, kjønnsforskjeller og avskjedsmarkeringer. Betydningen av lederens egen alder inngikk i utgangspunktet ikke i intervjuguiden, men flere av lederne hadde likevel noen tanker om hvordan det å bli eldre endret måten de forholdt seg til aldring på arbeidsplassen og til de eldre ansatte på. Dette kom fram i diskusjonen av beslektede temaer, for eksempel normer om pensjonering eller forskjeller mellom eldre og yngre arbeidstakere.

Lederne i intervjuundersøkelsen var erfarne i arbeidslivet, og med to unntak var alle eldre enn 50 år. Fem var eldre enn 60 år. Undersøkelsen egner seg dermed ikke så godt til å sammenligne eldre og yngre ledere, slik vi gjør i analysene av de kvantitative dataene (kapittel 5–10), men gir informasjon om hvordan godt voksne ledere reflekterer rundt sin egen situasjon og det å lede eldre og yngre medarbeidere.

3.2 Norsk seniorpolitisk barometer

Analysene i kapittel 5–10, samt i vedlegg 1 og 2, er basert på undersøkelsen Norsk seniorpolitisk barometer blant ledere i arbeidslivet. Barometeret gjennomføres av Ipsos på oppdrag fra Senter for seniorpolitikk og kartlegger holdninger til ulike seniorpolitiske spørsmål blant ledere og yrkesaktive (Ljunggren et al., 2021). Barometeret startet opp i 2003 og ble fram til 2019 gjennomført årlig med én undersøkelse blant ledere og én blant den yrkesaktive befolkningen. Etter 2019 har den vært gjennomført annethvert år blant ledere og yrkesaktive, og man har da valgt å gå mer i dybden på utvalgte temaer. Fram til 2017 omfattet undersøkelsene omtrent 600 ledere i privat sektor og 150 i offentlig sektor. Fra og med 2018 har den omfattet et større utvalg, med omtrent 600 ledere i privat sektor og 600 ledere i offentlig sektor. Undersøkelsen i 2021 inneholdt et bredere sett av spørsmål om holdninger til eldre arbeidstakere enn de tidligere undersøkelsene. I denne rapporten analyserer vi svar fra ledere i privat og offentlig sektor hver for

seg, basert på undersøkelsen i 2021 (kapittel 5–10). De to sektorene omfatter forskjellige bransjer og har ulike regler for avtalefestet pensjon, AFP, og tjenestepensjon (se kapittel 1). Når det gjelder spørsmål som også er stilt i de tidligere undersøkelsene, viser vi noen grafer for endringer over tid. Disse analysene er samlet i vedlegg 1 og omfatter bare ledere i privat sektor.⁴

Data til undersøkelsen i 2021 er samlet inn gjennom telefonintervjuer med daglig leder eller stedfortreder for leder i et landsrepresentativt utvalg bestående av 603 private virksomheter med minst 10 ansatte (privat sektor) og 602 offentlige etater og virksomheter innen stat og kommune (offentlig sektor). Ipsos har foretatt uttrekk av private virksomheter og offentlige etater fra Enhetsregisteret, som er en del av Brønnøysundregistrene. Følgende næringer inngår i utvalget: bergverksdrift og utvinning, industri, kraft og vannforsyning, bygge- og anleggsvirksomhet, varehandel, detaljhandel, hotell- og restaurantdrift, transport og kommunikasjon, finansiell tjenesteyting, annen tjenesteyting, offentlig administrasjon, undervisning og helse- og sosialtjenester. Noen enkelt næringer inngår ikke, men Ipsos har gjort metodestudier som viser at lederne i de inkluderte og utelatte næringene ikke skiller seg systematisk fra hverandre.⁵ Ipsos kontaktet uttrukne bedrifter inntil de hadde oppnådd ønsket antall intervjuer. (Se en nærmere omtale av undersøkelsen i Ljunggren et al. (2021).)

Norsk seniorpolitisk barometer 2021 inneholdt en rekke spørsmål om lederens holdninger til eldre arbeidstakere, og noen av disse var også stilt i tidligere undersøkelser. Noen av spørsmålene ligger tett opp til spørsmål som analyseres i den internasjonale litteraturen om lederholdninger (se kapittel 2). I denne rapporten ser vi på lederens holdninger når det gjelder

- når folk regnes som eldre i arbeidslivet (kapittel 5)
- eldre arbeidstakers produktivitet og anvendelighet (kapittel 6)
- å lede eldre arbeidstakere (kapittel 7)
- å ha mange eldre på arbeidsplassen (kapittel 8)
- behandling av eldre arbeidstakere i nedbemanningsprosesser (kapittel 9)
- å ansette eldre arbeidstakere (kapittel 10)⁶

3.3 Opplegg av analysene av Norsk seniorpolitisk barometer

Vårt hovedanliggende i denne rapporten er å undersøke sammenhengen mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere. Leders alder er dermed den vik-

4 Endringer over tid dokumenteres i de løpende rapportene fra Ipsos (for eksempel Ljunggren et al., 2021). Tallene i våre analyser skiller seg litt fra tallene i de løpende rapportene, blant annet fordi vi bare ser på ledere i privat sektor, mens de løpende rapportene gjerne viser tall for privat og offentlig sektor samlet.

5 Da barometeret startet opp i 2003, var det en del av Ipsos sin næringslivsombus, der ledere i utvalgte næringer inngikk. For å unngå brudd i tidsserien har man valgt å ikke endre utvalget i senere undersøkelser.

6 Spørreskjemaet inngår i Ipsos-rapporten fra undersøkelsen (se Ljunggren et al., 2021). Vi analyserer følgende spørsmål: q1, q2, q5, q9, q10 og q25. Den tematiske inndelingen i vår rapport samsvarer ikke med rekkefølgen på spørsmålene i intervjuet.

tigste forklaringsvariabelen (uavhengige variabelen) i analysene. Vi benytter en kategorisk/gruppert variabel og skiller mellom ledere under 40 år, ledere i alderen 40–49 år, ledere i alderen 50–59 år og ledere i alderen 60–77 år. Dette gir en enkel oversikt over forskjellene mellom aldersgrupper, men resultatene kan være følsomme for hvilke aldersgrupper som benyttes. I tillegg kan inndelingen skjule eventuell variasjon mellom ledere innad i hver aldersgruppe. Vi har derfor også gjort analyser med leders alder som en kontinuerlig variabel (21–77 år) og brukt alder kvadrert (for å fange opp eventuelle ikke-lineære sammenhenger). Resultatene fra samtlige analyser er oppsummert i oversiktstabellen i vedlegg 2.

For hver utfallsvariabel (altså holdninger til seniorer eller eldre arbeidstakere) viser vi først tabeller med svar fordelt etter alder (bivariate analyser) for ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor. Deretter viser vi resultater fra regresjonsanalyser med alder som forklaringsvariabel, der vi justerer for følgende kjennetegn ved lederen og bedriften (kontrollvariabler): leders kjønn, hvorvidt virksomheten har en personalpolitisk strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere, hvorvidt virksomheten har ansatte som er minst 67 år, antall ansatte, bransje og fylke. Vi skiller mellom fire bransjer i privat sektor og tre i offentlig sektor. Vi justerer også for fylke for å ta høyde for regionale forskjeller i arbeidsmarkedet.

Deskriptiv statistikk for de uavhengige variablene vises i tabell 3.1. Gjennomsnittlig alder for ledere i privat og offentlig sektor er henholdsvis 49,6 år og 51,8 år, og andelen kvinner er henholdsvis 23 og 68 prosent. 31 prosent av lederne i privat sektor og 78 prosent av lederne i offentlig sektor oppgir at virksomheten har en strategi for hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere, mens omtrent en tredjedel i begge sektorer oppgir at virksomheten har ansatte som er 67 år eller eldre. Lederne i privat sektor arbeider innenfor industri, handel, service og tjenesteyting, mens lederne i offentlig sektor arbeider innenfor helse- og sosialtjenester, undervisning og offentlig administrasjon (se noter til tabell 3.1 med forklaringer om hvilke næringer som inngår i de ulike kategoriene).

Som nevnt ovenfor har flere av spørsmålene om lederes holdninger til eldre i arbeidslivet vært stilt i flere runder av Norsk seniorpolitisk barometer. Vi har tatt med noen av tidsseriene i vedlegg 1. Etersom undersøkelsene til og med 2017 omfattet få ledere i offentlig sektor, viser vi bare endringer for ledere i privat sektor. Vi viser resultatene fra to sett av analyser – ett der vi bare ser på betydningen av undersøkelsesår, og ett der vi justerer for endringer i sammensetningen av utvalget med hensyn til leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke. Vi får dermed et inntrykk av om endringene i ledernes holdninger er genuine periodeeffekter eller reflekterer endringer i trekk ved lederne (flere eldre ledere og flere kvinner) eller strukturendringer i arbeidsmarkedet, som forskjvninger mellom bransjer og mellom små og store bedrifter.

Tabell 3.1 Deskriptiv statistikk for uavhengige variabler, ledere i privat og offentlig sektor i 2021, fordeling (prosent) og gjennomsnitt

	Privat sektor	Offentlig sektor
Alder		
–39 år	19	9
40–49 år	26	28
50–59 år	36	43
60–77 år	19	20
Gjennomsnitt (std.avvik)	49,6 (10,6)	51,8 (8,4)
Kjønn		
Menn	77	32
Kvinner	23	68
Strategi for seniorer		
Ja	31	78
Nei	65	16
Vet ikke	4	6
Har ansatte 67 år +		
Ja	32	34
Nei	67	64
Vet ikke	1	2
Antall ansatte i bedrift		
< 15	39	26
15–24	31	29
25–39	14	16
40–99	11	21
100 +	5	16
Bransje		
Industri ^a	39	
Handel ^b	33	
Service ^c	18	
Tjenesteyting ^d	19	
Helse- og sosialtjenester		52
Undervisning		33
Offentlig administrasjon		16
Fylke		
Oslo	13	9
Viken	21	19
Innlandet	9	9
Vestfold og Telemark	9	7
Agder	5	6
Rogaland	7	7
Vestland	14	14
Møre og Romsdal	5	6
Trøndelag	9	7
Nordland	5	9
Troms og Finnmark	4	7
Antall observasjoner	603	602

^a Omfatter bergverksdrift og utvinning, industri, kraft og vannforsyning og bygge- og anleggsvirksomhet.

^b Omfatter vare- og detaljhandel.

^c Omfatter hotell- og restaurantdrift, transport og kommunikasjon.

^d Omfatter finansiell og annen tjenesteyting.

4 «Jeg merker det på meg selv ...» – intervjuer med ledere i tre norske bedrifter

Analysene i dette kapittelet er basert på det kvalitative materialet, altså intervjuer med ledere i tre store bedrifter i privat sektor – en teknologibedrift, en finansinstitusjon og en leverandør av kontortjenester. I intervjuene reflekterte lederne over sin egen alder og erfaring og over hva dette betydde for måten de utøvde ledelse på. Av de 20 lederne vi intervjuet var to yngre enn 50 år, 13 var mellom 50 og 60 år, og fem var over 60 år. Med så få ledere i de yngre aldersgruppene er grunnlaget for å drøfte om eldre og yngre ledere snakker om dette på ulike måter, tynt, så hensikten med dette kapittelet er å få fram hvordan lederne i vår undersøkelse tenkte rundt det å bli eldre som leder. I dette kapittelet presenterer vi noen av disse refleksjonene.

4.1 Å være en godt voksen leder

Et av temaene som går igjen i forskningslitteraturen om ledes holdninger til eldre arbeidstakere (se kapittel 2), er om eldre ledere føler større sympati med eldre enn yngre arbeidstakere fordi de ser på dem som en del av sin inngruppe. Det er mulig å tenke seg at det på en arbeidsplass kan oppstå dynamikker der det blir «vi som har levd noen år» mot «ungdommene» (altså en utgruppe) – ikke nødvendigvis på en fiendtlig måte, men fordi man føler at man har noe til felles som utgruppen ikke har del i. Forskningslitteraturen gir, som vi har sett, ikke grunnlag for å anta at dette er en utbredt mekanisme, og vi fant heller ikke mange tegn til dette i våre lederintervjuer. Noen av lederne fortalte imidlertid om opplevelser som tydet på at eldre ansatte oppfattet dem som medlemmer av *sin* inngruppe og dermed kom til dem med litt andre problemstillinger enn tidligere. De ansatte forventet for eksempel at eldre ledere skulle ha god kjennskap til eventuelle seniorgoder i bedriften, og at de skulle kunne gi dem råd og veiledning om pensjon. Dette gjaldt særlig i bedriften der mange ansatte var innvandrere med lave formelle kvalifikasjoner. Der var det mange som ba om veiledning om de kompliserte ordningene som gjelder i Norge. En av lederne i teknologibedriften ga også uttrykk for at arbeidsmiljøet ble tryggere for eldre ansatte fordi de hørte til en gruppe der flere var i samme alder, og der også lederen var i slutten av 50-årene.

Nå er jeg litt i samme gruppen, er jo 59 selv, så sånn sett har jeg jo erfaring med – hva tenker man liksom, og litt rundt de tingene hva vi skal gjøre. [...] Jeg har en avdeling der det er mange som er eldre. Kan være at om jeg hadde en avdeling med en på 60 og resten på 30, kunne vedkommende følt seg mer utenfor, utrygg og usikker tenker jeg da. Men når alle er litt opp i alderen, sitter man litt i samme båten, og da er det litt lettere å snakke om ting også.

Disse refleksjonene illustrerer noe av innsikten fra forankringsteorien og den relasjonelle demografien som vi var inne på i kapittel 2: Det er lettere å ta samtalene med senioren når man har egen «erfaring med hva tenker man liksom». Det er lettere å forstå andres erfaringer når man selv har tilsvarende erfaringer å forankre dem i. Samtidig, i tråd med innsikten fra organisatorisk demografi, er det lettere å skape et trygt fellesskap når mange i arbeidsgruppen er i samme alder og livsfase. De ansatte kan føle seg tryggere på å ta opp temaer knyttet til den livsfasen de er i, når både lederen og flere av kollegaene er i samme fase.

Lederne sa imidlertid ingenting i intervjuene som tydet på at de selv tenkte på de eldre medarbeiderne sine som mer inngruppe enn de yngre. De formidlet snarere at alle medarbeiderne var på samme lag: De var en gjeng som hadde en krevende jobb å gjøre, kunder forventet resultater, og deres anliggende var å få teamet til å fungere godt med de medarbeiderne de hadde. Hvor stabile teamene var, varierte. Noen ledet medarbeidere med spesialkompetanse, der sammensetningen var stabil over tid, mens andre ledet team med mye gjennomtrekk eller prosjektgrupper som var satt sammen for et bestemt, tidsavgrenset, prosjekt. Når lederne reflekterte over sin egen alder, handlet det mest om at det å bli eldre selv ga dem en bedre forståelse av hvordan det var å være i denne livsfasen i organisasjonen de jobbet i. Dette fikk noen konsekvenser for hvordan de utøvet sin egen lederrolle og møtte medarbeiderne.

I bedriften som solgte kontortjenester, inkludert renholds- og kantinetjenester, var flere av lederne inne på at de selv hadde vært tett på denne typen arbeid i mange år, og de visste hvordan det kunne slite på kroppen. Disse lederne uttrykte forståelse og sympati for de ansatte og antydte i en del tilfeller at yngre ledere kanskje ikke hadde forutsetninger for å forstå hva det innebar å stå i slikt arbeid over tid. «Disse unge, de skal jo levere og levere og levere og levere. Og så glemmer dem menneskene i det», sa en 50 år gammel kvinnelig leder som hadde jobbet i driftsorganisasjonen i mer enn 20 år, og som gjennom hele intervjuet understreket at det var viktig for henne å skape en best mulig arbeids hverdag for «folka sine».

Andre ledere brukte seg selv som eksempel på at arbeidsevnen og motivasjonen slett ikke behøver å svekkes med alderen. De var selv i slutten av 50-årene, og de fant seg godt til rette i jobber som krevde lange arbeidsdager og høy arbeids-

innsats, og som innebar mye ansvar. De så på seg selv som levende eksempler på at det var fullt mulig å jobbe intenst og effektivt selv i deres alder. Et par av lederne i bedriften der mange av de ansatte hadde lave formelle kvalifikasjoner, var opptatt av å være gode eksempler for sine ansatte ved selv å jobbe hardt og ha lavt sykefravær. De ønsket å demonstrere at det å bli eldre ikke behøvde å bety skrøpeligheit eller redusert innsats.

Vi så altså at det at lederen selv var godt voksen, kunne være et argument som gikk begge veier. For noen innebar det at de fikk større forståelse for at ting kan ta litt mer tid, mens andre brukte seg selv som eksempel på at det var fullt mulig å holde et høyt tempo og kaste seg ut i nye utfordringer. Den siste gruppen avviste ikke at noen kunne ønske å roe ned med årene, men argumenterte for at dette i så fall handlet om noe annet enn alder i seg selv – for eksempel sviktende helse eller utfordringer på hjemmebane.

Flere av lederne reflekterte, nærmest i forbifarten, over hvordan det var å ha lang fartstid i arbeidslivet. De hadde for eksempel vært gjennom stadige utskiftninger av systemer og rutiner. Noen lurte på hvor lenge de skulle fortsette i en lederjobb som kunne kreve mye innsats til ukurante arbeidstider, og som betydde at de ofte ikke kunne ha ferie uten at de måtte svare på e-post eller følge opp noe i økonomisystemet. De var åpne om at dette kanskje ikke var en måte de ønsket å leve på over tid. Det var likevel sjelden de så for seg at pensjonering var alternativet. Det var vanligere å tenke at de kunne få en jobb som innebar mindre ansvar, enten i eller utenfor den aktuelle bedriften.

Noen av lederne brukte seg selv som eksempel på hvor lite alder betydde i bedriften. Ledere i de øvre sjiktene beveger seg ofte mellom jobber i ulike bedrifter, og flere av dem vi snakket med – særlig i toppledergruppen og sentralt i HR-avdelingene – hadde relativt kort fartstid i den jobben de hadde på intervjuutidspunktet. De var altså eksempler på at den aktuelle bedriften ansatte medarbeidere i slutten av 50-årene i sentrale stillinger, noe de brukte som en illustrasjon på at mulighetene for godt voksen arbeidskraft var svært gode i deres bedrift. De som brakte opp dette, lot til å legge til grunn at de mulighetene de selv fikk, som høyt utdannede medarbeidere med attraktiv ledererfaring, speilet de mulighetene medarbeidere i mindre prominente posisjoner fikk. De var selv et bevis på at bedriften ikke brukte alder som kriterium i ansettelses- og nedbemanningssituasjoner.

4.2 Erfaringer med sårbarhet

Lederne vi intervjuet, hadde altså noen tanker om at det at de var eldre selv og dessuten hadde lang erfaring som ledere, innebar at de hadde noen livserfaringer og perspektiver som gjorde at de utøvde lederrollen på litt andre måter enn

yngre ledere med kortere fartstid i yrkeslivet og lederrollen. De understreket imidlertid at de ikke gjorde alder til noen sentral faktor i måten de forholdt seg til medarbeiderne på – de oppfattet det fortsatt som et ideal å ikke se alder, og de forholdt seg til medarbeiderne som individer med de utfordringene og styrkene hver av dem hadde.

Lederne var imidlertid også arbeidstakere i bedriften. De hadde ledere over seg som hadde personalansvar for dem, og de fleste av dem hadde mange års erfaring med å være menige arbeidstakere før de ble tilbudt lederjobber. Dermed hadde de også en del refleksjoner om det å være en eldre arbeidstaker som ikke nødvendigvis var knyttet til lederansvaret. Flere fortellinger om dette formidlet en sårbarhet eller usikkerhet knyttet til hvilken posisjon man egentlig hadde på arbeidsplassen, hvilke valgmuligheter som fantes, og hva de kunne forvente framover.

Samtidig som lederne tonet ned betydningen av alder, både sin egen og andres, fortalte noen av dem historier om at alder hadde blitt et tema i noen situasjoner. Som nevnt ovenfor stilte noen av informantene spørsmål ved prioriteringene til yngre ledere og evnen deres til å forstå og respektere medarbeiderne de jobbet sammen med. En 63 år gammel kvinnelig leder fortalte om følgende erfaring med en yngre leder:

For ... ja, 8 år siden vel, da fikk jeg en ny sjef, han var i begynnelsen av 30-årene. [...] Og han var veldig på det at han synes jeg nok var veldig gammel (ler). Så han sa det flere ganger. Men jeg unnskylder han fordi han, han ... var ung. Og nettopp kommet fra økonomi-rolle til å være leder for flere mennesker. Så var jeg like gammel som moren hans, og det syntes han nok sikkert var veldig gammalt. Vi pratet sammen vi altså, så det gikk over det.

Dette sitatet illustrerer flere ting. For det første viser det at nedlatende kommunikasjon basert på alder kan forekomme i norsk arbeidsliv – i dette tilfellet i form av en ung mannlig leder som gjentatte ganger tematiserte alderen til en kvinnelig medarbeider. For det andre viser det at den rutinerte medarbeideren, som altså selv var leder, kunne håndtere situasjonen gjennom å ta det opp med den aktuelle lederen, og at situasjonen løste seg. For det tredje viser det at den godt voksne arbeidstakeren (og lederen) unnskyldte den unge lederen og nærmest framstilte det som om hun måtte oppdra en urutinert ung mann som hadde lite erfaring med personalansvar. Informanten kommer ut av denne historien med verdigheten i behold, men det at hun forteller dette åtte år senere, tyder på at situasjonen har gjort inntrykk.

Andre formidlet en snikende usikkerhet på om alderen deres kanskje preget måten de fungere på jobb på, på en negativ måte. Én versjon av dette var at

lederen var redd for å bli for lite innovativ og for bundet til den vante måten å jobbe på. En informant uttrykte det slik:

Det vanskeligste som jeg synes i forhold til helt nye medarbeidere som kommer inn, det er å vite når du skal si til dem at dette kommer til å gå feil, fordi du vet at det kommer til å gå feil. Generasjoner før dem har prøvd akkurat det samme. Og når de skal få lov til å prøve seg og bare gjøre feilen og lære av det. [...] Og det, opp i det så har du en erfaring, og den er jo veldig god å ha med seg, og så er du, skal du ha litt respekt for at noen ganger så blir du rett og slett ... tenker jeg for tradisjonelt nå, tenker jeg for gammeldags.

På den ene siden visste denne erfarne arbeidstakeren, som nå hadde lederansvar, at ulike arbeidsmåter var prøvd ut tidligere, og at det kunne være gode grunner til at de hadde blitt forkastet. På den andre siden kjente han på risikoen for å tenke «for gammeldags» og ikke være tilstrekkelig åpen for nye ideer som nye kollegaer kunne lansere. Noen ganger var det riktig å sette ned foten for velmente forslag, andre ganger var det riktigere å la medarbeideren prøve seg og gjøre egne erfaringer. Dette var en vanskelig balanse, og i bakhodet lurte usikkerheten på om det nå var han som begynte å tenke «for gammeldags».

Bevisstheten om at man ikke lenger er 20 år, og at lærings- og innovasjonsevnen kanskje svekkes over tid, kom også opp når informantene snakket om evnen til å lære og omfavne ny teknologi. En HR-leder var gjentatte ganger inne på hvordan eldre arbeidstakere, etter hennes erfaring, var litt mindre motiverte og framoverlente når de hadde tilbud om opplæring og nye løsninger. Hun mente det var et poeng å forstå at det skjer noe med læringsevnen og interessen over livsløpet, og la til følgende:

Og så er det jo noe med å ha forståelse for at en 55-åring ... Jeg merker det på meg selv, som har passert 50 selv. Jeg lærer jo ikke så fort som disse tenåringene i heimen som bare hiver seg rundt. Så det er noe med å forstå dette med tempo og raske skifter.

Denne lederen mente at man måtte ha forståelse for at evnen til å håndtere tempo og raske skifter reduseres med årene, og brukte seg selv som et eksempel. Hun var ikke i en sårbar posisjon, så sitatet kan snarere leses som en del av hennes begrunnelse for at teknologibedriften ikke iverksatte sterkere tiltak for å ivareta eldre ansatte. Sitatet illustrerer likevel hvordan en eldre arbeidstaker kan se seg rundt og se at yngre kohorter er mer entusiastiske når det gjelder å ta i bruk ny teknologi.

En usikkerhet som kom opp i flere intervjuer, var knyttet til hvilke valgmuligheter og hvilke muligheter for utvikling og tilpasning man har når man kommer opp i en viss alder. For en av informantene, en mannlig leder i slutten av 50-årene, var usikkerhet og gryende frustrasjon knyttet til dette en viktig moti-

vasjon for å stille opp som informant. Han hadde merket en klart økende forventning i den politiske debatten om at flere skulle stå lenger i jobb, noe han mente var bra, men han opplevde samtidig at debatten i politikk og media hadde noen blinde flekker:

... Det kunne vært mye mer snakk om det også, og større aksept for det generelt i samfunnet. Man føler jo liksom litt på det selv når man sitter i en sånn alder at det er ... liksom å søke jobb når du nærmer deg 60, så tenker du at du bør kanskje bare holde deg der du er [...] og det ... Ja, jeg tenker man har jo i hvert fall 10 år igjen, så, ja en større åpenhet rundt det tror jeg er fint.

Den blinde flekken i debatten som denne informanten var opptatt av, var at spørsmålet om når man skal gå ut av arbeidslivet, ikke bare er opp til den enkelte: Man må også få *mulighet* til å stå lenge i jobb. Han kjente til forskning som viser at eldre kan oppleve diskriminering når de søker nye jobber, og så dermed for seg at jobbskifte ville være vanskelig for hans egen del. Dermed måtte han innstille seg på å bli hvor han var, noe som også gjorde ham avhengig av at bedriften ville beholde ham, samtidig som trivselen i jobben ville avhenge av at han fortsatt fikk arbeidsoppgaver han syntes var interessante. Han håpet at vårt forskningsprosjekt kunne bidra til å sette søkelys på at også seniorer må ha fleksibilitet og muligheter til å skifte arbeidsplass hvis det skal bli mulig og ønskelig å stå lenger i jobb, og han ønsket seg større aksept for å snakke om de utfordringene eldre kan møte i arbeidslivet.

En annen leder var inne på den samme sårbarheten, men da med tanke på en videre karriere i den samme bedriften. Han ønsket av og til å gå over til en mindre krevende stilling, gjerne uten personalansvar, men kviet seg for å ta dette opp med sin egen leder.

... Det er kleint for meg å si at «Vet du hva, nå synes jeg faktisk farten her begynner å bli litt i overkant av hva jeg orker eller er villig til å bli med på, så jeg kunne godt tenke meg noe annet». Det har jo vært dager jeg har tenkt at det kan være greit å si, men samtidig er du redd for konsekvensene av å åpne den debatten da. [...] Jeg går ikke rundt og er redd for at [min nærmeste leder] vil ta det dårlig opp eller håndtere det på en dårlig måte, vi hadde jo hatt en helt fin og åpen samtale om det. Men hva jeg skaper i hans underbevissthet, er hva jeg er usikker på.

Denne lederen var engstelig for at det – ved neste omorganisering i bedriften – kunne ha uheldige konsekvenser for ham dersom han ga uttrykk for at han syntes at tempoet kunne være i høyeste laget. Selv om han hadde en god relasjon til sin nærmeste leder, ville han ikke ta sjansen på å signalisere at han ikke helt hadde den kapasiteten som var nødvendig for å fortsette som leder. Disse refleksjonene hadde fått ham til å tenke gjennom hva slags leder han selv hadde vært for godt voksne medarbeidere som rapporterte til ham da han selv var

yngre. Den gangen hadde han sjelden eller aldri tenkt på å tematisere alder, tilretteleggingsønsker eller pensjoneringsplaner eller på å snakke om de seniorgodene bedriften faktisk hadde. Som leder i 60-årene – når dette ble aktuelt for ham selv – tok han selvkritikk på at han hadde vært for lite reflektert, og ønsket at bedriften hadde hatt en formalisert prosedyre som slo fast når disse temaene skulle tas opp med medarbeiderne.

En annen leder uttrykte at hun tok for gitt at alderen hennes ikke skulle være noen ulempe, men at hun likevel hadde sagt til sin egen leder at hun måtte si fra hvis hun mente at hun begynte å glemme ting eller ikke leverte som hun skulle. Denne lederen uttrykte altså en bekymring for at økende alder kunne føre til reduserte prestasjoner, men var samtidig klar på at man i så fall skulle holde blikket rettet mot arbeidsevnen og ikke alderen.

Et viktig mål med de kvalitative intervjuene med lederne var å få grep om hvordan alder blir tematisert og snakket om på arbeidsplassene. Vi prøvde å nærme oss dette på ulike måter og spurte blant annet om det gikk an å fleipe med alder på arbeidsplassen. Det fikk vi i høy grad bekreftet at det gjorde, men ingen antydte noe annet enn at slik fleip var kameratslig:

Informant: Ja, vi tyner jo ofte de som er eldst da.

Intervjuer: Ja, dere gjør det?

Informant: Ja, fordi de snart er pensjonister og sånn, ikke sant.

Intervjuer: Det kan man fleipe med?

Informant: Ja, vi har en fin tone. Det er ikke noe ondsinnet.

En av lederne fortalte at dette også gikk utover ham selv:

Jeg har jo hatt tilnavnet Dino i mange år som betegnelse fordi jeg var så skrekkelig gammel [ler] ... forkortelse for dinosaur, så det kan man absolutt fleipe med [ler]

Disse lederne formidlet at tonen kunne være fleipete, men at det alltid var gjort i en vennskapelig tone. En tredje leder uttrykte seg mer forsiktig:

Ja, jeg tror vi kan fleipe litt, men det er avhengig av person hvor sår man er på sånne ting. Man kan jo kjenne litt på det selv, jeg begynner jo selv å komme opp i åra, og det er jo ikke alt man synes det er like gøy [ler] å bli fleipet med. Men det som jeg har, er sånn type kommentarer «Uff nei, nå begynner jeg bli litt glemsk» eller, ikke sant, «Jeg forstår ikke så mye av disse nye mediene». Sånn kommentarer kan komme.

Denne lederen syntes det var greit å ha humor på egen bekostning og kunne tulle med at han begynte å bli en gammel gubbe som glemte ting og ikke forsto teknologi. Samtidig var han bevisst på at slik fleip kan være sårt, og at det også var temaer som han selv ikke syntes var like gøy. En mulig tolkning av dette

sitatet er at denne lederen følte at det var trygt å tulle med sviktende hukommelse og manglende kompetanse på nye medier fordi han visste at dette ikke var reelt. Samtidig antydte han at «det er jo ikke alt man synes det er like gøy å bli fleipet med», uten at han utdypet hvilke temaer dette kunne gjelde. Poenget i denne sammenhengen er at denne lederen uttrykte at han var bevisst på at man skal være litt forsiktig med hva man fleiper med på en arbeidsplass, og at han selv kjente på at ikke alt var like morsomt.

4.3 Alder som mulig mangfoldsdimensjon

Lederne lot generelt til å legge til grunn at god ledelse innebar å se forbi det de oppfattet som irrelevante demografiske kjennetegn. I norsk arbeidsliv er det ulovlig å forskjellsbehandle folk på grunn av kjønn, alder, etnisitet, seksuell orientering og andre forhold som ikke har betydning for jobbutøvelsen, og lederne ser ut til å ha med seg denne grunnforståelsen i måten de snakker om alder på: De skal ikke forskjellsbehandle medarbeiderne på grunn av alder. Samtidig kjente mange av dem på ulike former for usikkerhet knyttet til det å bli eldre selv. Dette handlet ikke om slitne kropper eller manglende motivasjon, men om spørsmål som «Synes min unge leder at jeg begynner å bli for gammel for denne arbeidsplassen?», «Tenker jeg for gammeldags?», «Er det fortsatt mulig for meg å få en ny jobb, og hva vil min leder tenke hvis jeg ber om en form for tilpasning her?». Det er altså noen sårbarheter knyttet til det å bli eldre som de kompetente lederne vi intervjuet, synes det er vanskelig å ta opp, både med sine egne ledere og med dem de var ledere for. En av informantene, som hadde kompetanse på mangfoldsledelse, tok opp denne spenningen eksplisitt:

... Nå når vi snakker om mangfoldsledelse da, så snakker vi om hvordan kan vi være ... Altså hvis du blir *fargeblind* og bare behandler alle likt, så kan du egentlig skade veldig mye kontra det å være *fargebevisst*. Og det er jo det samme på alder, det er bare en annen type mangfold. For vi er jo veldig bevisste på yngre medarbeidere, at det er nye generasjoner som kommer inn til oss nå [...] De er vokst opp i en annen verden egentlig enn det vi er, og det har vi jo mye oppmerksomhet på, men vi har ikke det på seniorenne altså.

Informanten påpekte en interessant distinksjon: Når det gjelder yngre medarbeidere, er det legitimt å tematisere at de har «vokst opp i en annen verden egentlig» enn det de eldre har. Det oppfattes ikke som diskriminerende eller truende i denne organisasjonen å tematisere at de yngre generasjonene på noen måter er annerledes og kan ha noen ønsker og behov som avviker fra det de eldre har, men terskelen er høy for å snakke om seniorenne på denne måten. Implisitt i dette ligger det at det å snakke om hvordan de unge arbeidstakerne er annerledes, på godt og vondt, handler om å tilrettelegge for framtida. Å snakke

om det unike ved de eldre, iallfall hvis dette unike ikke er udelt positivt, innebærer en risiko for å bli oppfattet som diskriminerende.

Andre ledere var også inne på at bedriften jobbet seriøst med mangfoldsledelse og hadde økt innsatsen på dette området over tid, men at alder som mangfoldsdimensjon skilte seg fra de dimensjonene som fikk mest oppmerksomhet. En leder uttrykte det slik:

Men mangfold og inkludering for oss, det er ikke bare alder. Det er alder, nasjonalitet, det er kjønn, LHBTI, det er også funksjonsevne. [...] Men personalorganisasjonen hos oss er gjerne godt voksne tillitsvalgte selv. Så de er veldig opptatt av at de eldre ikke skal diskrimineres bare fordi at de er eldre. Selv om de er for [et bestemt seniorgode], er de veldig redd for at man skal bruke den, at det skal oppleves som et press når vi går ut med informasjon til de som er 62.

Denne lederen la vekt på at alder skilte seg fra de andre mangfoldsgrunnlagene bedriften jobbet med. Seniortiltakene omfattet muligheten til å trappe ned og i noen tilfeller også muligheten til å gå av med en form for etterlønn. Mens tiltakene som skulle øke mangfoldet blant andre grupper, innebar å trekke dem med og fremme karrierer, innebar tiltakene bedriften hadde for eldre, snarere å fase dem ut. Dette kunne oppfattes som diskriminerende, og personalorganisasjonen var svært oppmerksom på hvordan kommunikasjonen rundt dette temaet foregikk. Det er altså ikke slik at alle metodene fra mangfoldsledelse uten videre kan overføres til samtaler om ledelse av seniorer.

4.4 Oppsummert om ledernes refleksjoner om å lede eldre arbeidstakere

Betydningen av ledernes egen alder var ikke noe eksplisitt tema i intervjuundersøkelsen som er gjennomført i forbindelse med prosjektet denne rapporten springer ut av, men dette ble likevel tematisert på ulike måter av flere av lederne vi intervjuet. I dette kapitlet har vi forsøkt å systematisere og diskutere de refleksjonene som kom fram.

Som hovedregel var lederne tydelige på at de mente at alder ikke skulle være et tema i arbeidslivet, og de formidlet ingen opplevelse av at de forholdt seg annerledes til medarbeidere på sin egen alder enn til medarbeidere som var yngre. Flere ga uttrykk for at det å bli eldre ga dem en ballast og en erfaring som gjorde dem til bedre ledere, men de la til grunn at dette gjorde dem til bedre ledere for alle, ikke bare for medarbeiderne som var på samme alder som dem selv. I noen tilfeller fikk det at eldre medarbeidere så på dem som en del av en slags inngruppe, noen konsekvenser, for eksempel ved at medarbeiderne forventet at de hadde bedre kunnskap om seniorgoder og pensjoneringsmuligheter enn yngre

ledere. Dette så vi særlig i bedriften der mange medarbeidere hadde lave formelle kvalifikasjoner og dermed høyere terskel for å skaffe seg denne informasjonen på andre måter.

Noen av lederne uttrykte sårbarhet knyttet til det at de selv var eldre aktører på et arbeidsmarked som verdsetter ungdom og ny kompetanse høyt. De kunne kjenne på at det var enkelte aspekter knyttet til alder – som ønsket om å trappe ned, bekymring for å oppleve diskriminering hvis de søkte nye jobber, eller bekymring for at de ikke lenger leverte som forventet i nåværende jobb – som de ønsket å snakke om, men ikke nødvendigvis visste hvordan de skulle ta opp på arbeidsplassen. Noen av dem ga også uttrykk for at det finnes sårbarheter knyttet til økende alder i arbeidslivet, og at de nå mer enn før kunne forstå de eldre medarbeidernes situasjon, og at de ønsket seg mer formaliserte prosesser for å tematisere og håndtere dette i bedriften. Det så imidlertid ikke ut til at de tillot disse tankene å prege samhandlingen med medarbeidere på samme alder som dem selv.

Hovedbudskapet fra de aller fleste lederne var at alder var irrelevant på arbeidsplassen, og at de behandlet alle medarbeiderne på en mest mulig aldersblind måte. Alder var noe man kunne fleipe med, og noen av dem hadde selv opplevd negative holdninger fra egne ledere, men hovedbildet er at de tonet betydningen av alder ned. Flere av informantene understreket at alder i seg selv hadde liten eller ingen betydning på deres arbeidsplass og for deres ledelse: Folk er forskjellige og har ulike behov, uansett hvor de er i livsløpet. Akkurat som mange andre som har gjort kvalitative intervjuer om alder i arbeidslivet, opplevde vi at informantene utfordret forutsetningene for prosjektet og insisterte på at de ikke så alder (for eksempel Arman et al., 2022; Egdell et al., 2020; Frøyland & Terjesen, 2020). Kompetanse og motivasjon var det som gjaldt, ikke alder. Forutsetningene for å ha samtaler med eldre medarbeidere var kanskje litt annerledes nå som lederne selv var i 50- eller 60-årene, men de oppfattet ikke sin egen alder som definerende for måten de utøvde ledelse på.

5 Når regnes folk som eldre i arbeidslivet?

I dette og i de fem neste kapitlene bruker vi data fra Norsk seniorpolitisk barometer 2021 til å analysere aldersforskjeller i lederes oppfatninger om eldre arbeidstakere.

Vi begynner med å se på svarene på spørsmålet «Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som 'eldre' i arbeidslivet?». Svarene varierer fra 30 år til 75 år. 33 respondenter svarte ikke på dette spørsmålet og inngår ikke i analysene i dette kapittelet. Vi ser på ledere i privat og offentlig sektor hver for seg og viser resultater fra bivariate analyser og analyser der vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn (se omtale av de uavhengige variablene i kapittel 3).⁷

Tabell 5.1. viser gjennomsnittlig alder for når folk ansees som «eldre» i arbeidslivet, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. Ledere i privat sektor oppgir i gjennomsnitt en alder på 56,7 år, mens ledere i offentlig sektor oppgir en alder på 57,8 år. Anslaget er altså høyere i offentlig enn i privat sektor, noe som blant annet må sees i lys av at sektorene omfatter ulike bransjer (se tabell 3.1). Variasjonen i anslagene er imidlertid større i privat enn i offentlig sektor, noe som vises ved at standardavviket er større.

Tabell 5.1 «Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som 'eldre' i arbeidslivet?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper, privat og offentlig sektor

	Gjennomsnitt (standardavvik)	Minimum/ maksimum	Antall observasjoner
Privat sektor			
–39 år	52,14 (8,44)	30/67	111
40–49 år	56,09 (6,51)	30/70	151
50–59 år	56,68 (6,61)	30/70	214
60–77 år	56,54 (7,45)	30/75	113
Alle	55,65 (7,31)	30/75	589
Offentlig sektor			
–39 år	56,36 (5,71)	30/65	55
40–49 år	58,31 (4,34)	40/72	159
50–59 år	58,11 (5,09)	40/70	253
60–77 år	57,12 (5,68)	35/70	117
Alle	57,80 (5,11)	30/72	584

Note: Omfatter svar i intervallet 30–75 år.

⁷ Spørsmålet om når man anslår at folk begynner å bli regnet som «eldre» i arbeidslivet, har vært stilt siden 2003. Utviklingen i svarmønsteret for ledere i privat sektor omtales i vedlegg 1.

Både i privat og offentlig sektor oppgir de yngste lederne (under 40 år) en lavere alder for når folk anses som «eldre» i arbeidslivet, enn eldre ledere. I privat sektor oppgir de yngste lederne i gjennomsnitt en alder på 52,14 år, mens ledere som er eldre, oppgir en alder mellom 56 og 57 år. I offentlig sektor er anslaget blant de yngste lederne 56,4 år, mens ledere i alderen 40–59 år i gjennomsnitt oppgir litt over 58 år. Blant de eldste lederne (60–77 år) er anslaget 57,1 år. I privat sektor er det altså særlig de yngste lederne som skiller seg ut ved å anse folk som «eldre» ved en lavere alder enn det eldre ledere gjør. I offentlig sektor er det ikke så stor forskjell mellom de yngste og de eldste lederne, men derimot en markant forskjell mellom de yngste lederne og lederne i de to midtkategoriene. Vi minner om at det i begge sektorer er forholdsvis få ledere i de yngste aldersgruppene – 19 og 9 prosent i henholdsvis privat og offentlig sektor (se tabell 3.1).

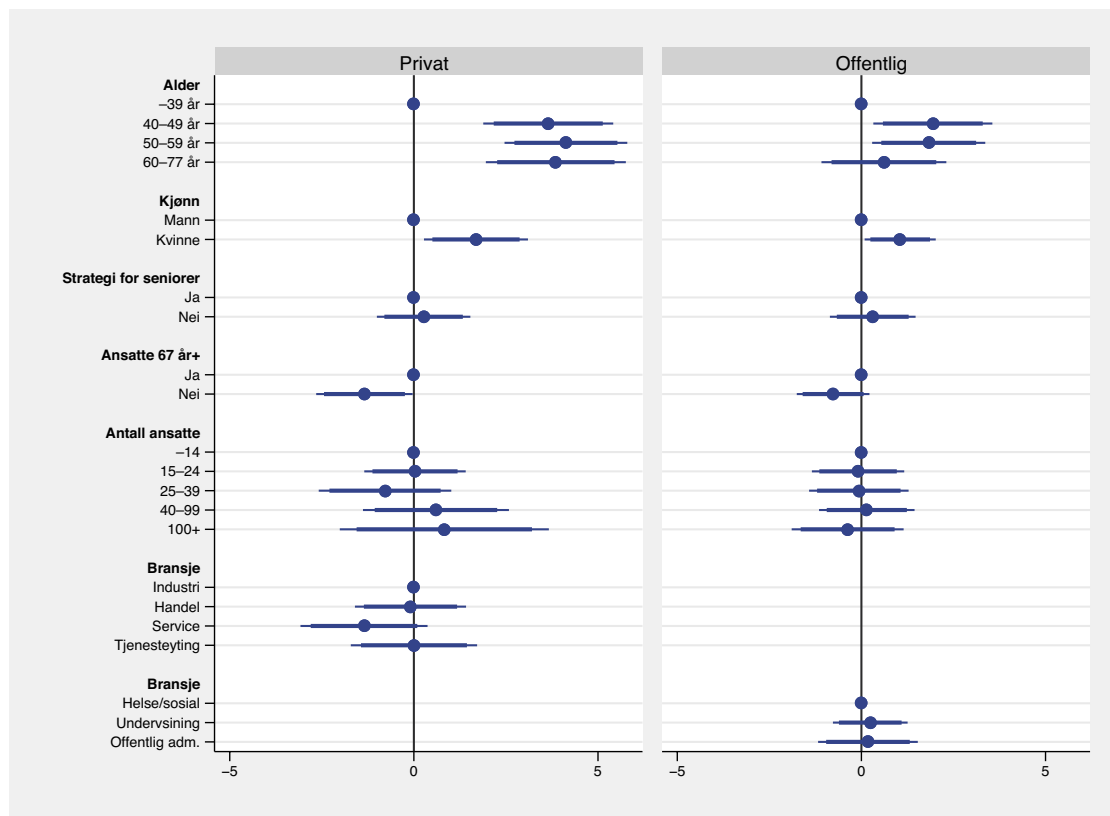
Vi har gjort multivariate analyser for å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper med hensyn til når de anser folk som «eldre» i arbeidslivet, når vi tar høyde for leder- og bedriftskjennetegn. Vi kontrollerer da for ledernes kjønn, hvorvidt virksomheten har en personalpolitisk strategi for å beholde og videreutvikle senior arbeidstakere, hvorvidt virksomheten har ansatte som er minst 67 år, antall ansatte, bransje og fylke (se deskriptiv statistikk i tabell 3.1). Den avhengige variabelen er altså alderen der man anser folk som «eldre» i arbeidslivet, med verdier fra 30 til 75 år.

Figur 5.1 viser resultatene fra analyser for privat sektor (venstre plott) og offentlig sektor (høyre plott).⁸ Regresjonene er gjort ved minste kvadraters metode, og plottene viser estimerte koeffisienter, som angir den relative forskjellen mellom hver kategori og referansekategorien, for hver av de uavhengige variablene i når man anser folk som eldre i arbeidslivet. Hver gruppe sees altså i forhold til det vi har definert som referansekategorien for den aktuelle variabelen. Plottet til høyre for den vertikale linjen betyr at en gruppe oppgir en høyere alder for når folk ansees som «eldre», enn referansekategorien, mens plottet til venstre for den vertikale linjen betyr at en gruppe oppgir en lavere alder enn referansekategorien. Referansekategoriene innenfor hver variabel (alder, kjønn og så videre) er plottene som ligger på den vertikale linjen. Plottene som ikke ligger på linjen, viser relative forskjeller innenfor hver variabel. De horisontale strekene viser 90 prosent (tykk strek) og 95 prosent (tynn strek) konfidensintervall. Dersom konfidensintervallene ikke overlapper med hverandre eller referansekategorien (den vertikale linjen), foreligger det statistisk signifikante forskjeller mellom ulike grupper for en gitt variabel. For grupper eller kategorier med forholdsvis få observasjoner (for eksempel bedrifter med

⁸ Vi minner om at anslagene for når folk ansees som «eldre», er høyere blant ledere i offentlig enn i privat sektor, samt at de to sektorene omfatter ulike bransjer. Analysene for de to sektorene er derfor ikke helt sammenlignbare.

mange ansatte i privat sektor – se tabell 3.1) blir det gjerne stor usikkerhet ved estimatene og dermed brede konfidensintervaller.⁹

Figur 5.1 «Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som 'eldre' i arbeidslivet?» – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 589/584)



Note: Analysene er gjennomført med minste kvadraters metode. De omfatter svar i intervallet 30–75 år. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 52,2 (privat sektor) og 57,0 (offentlig sektor).

Vi er først og fremst opptatt av om holdninger til eldre arbeidstakere varierer mellom ledere i ulike aldersgrupper, og kommenterer derfor i hovedsak resultater for aldersvariabelen.

Analysen for privat sektor viser at de yngste lederne (under 40 år) anser folk som «eldre» i arbeidslivet ved en lavere alder enn ledere i eldre aldersgrupper, også når det justeres for leder- og bedriftskjennetegn. Anslagene fra de yngste lederne ligger tre til fire år under anslagene fra ledere som er eldre.

Analysen for offentlig sektor viser at de yngste lederne angir en lavere alder enn ledere i de to midterste aldersgruppene, men at de ikke skiller seg signifikant fra ledere i den eldste aldersgruppen. Dette er altså det samme mønsteret som i den bivariate analysen i tabell 5.1.

⁹ Også fylke inngår som kontrollvariabel i analysene, men vi viser ikke resultater for denne. Videre inngår en kategori for «Vet ikke»-svar for variablene «Strategi for seniorer» og «Har ansatte 67 år +», men vi viser heller ikke resultater for disse.

Vi finner altså klare forskjeller mellom ledere i ulike aldre med hensyn til når de anser folk som «eldre» i arbeidslivet, både i privat og offentlig sektor, men sammenhengene er ikke lineære. Det er særlig de yngste lederne som skiller seg ut ved å oppgi en lavere alder enn ledere i øvrige aldersgrupper.

6 Oppfatninger om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet

I dette kapittelet analyserer vi fire påstander som uttrykker ledernes holdninger til Eldres arbeidsprestasjoner, produktivitet og anvendelighet. Vi har også laget et samlemål basert på de fire påstandene.¹⁰

6.1 Oppfatninger om produktivitet blant arbeidstakere i 70-årene

Tabell 6.1 viser svarfordelinger for påstanden om at mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I figur 6.1 slår vi sammen noen av svaralternativene og skiller mellom dem som er enige i påstanden (helt eller delvis), dem som er nøytrale eller usikre (verken eller / vet ikke), og dem som er uenige (helt eller delvis).

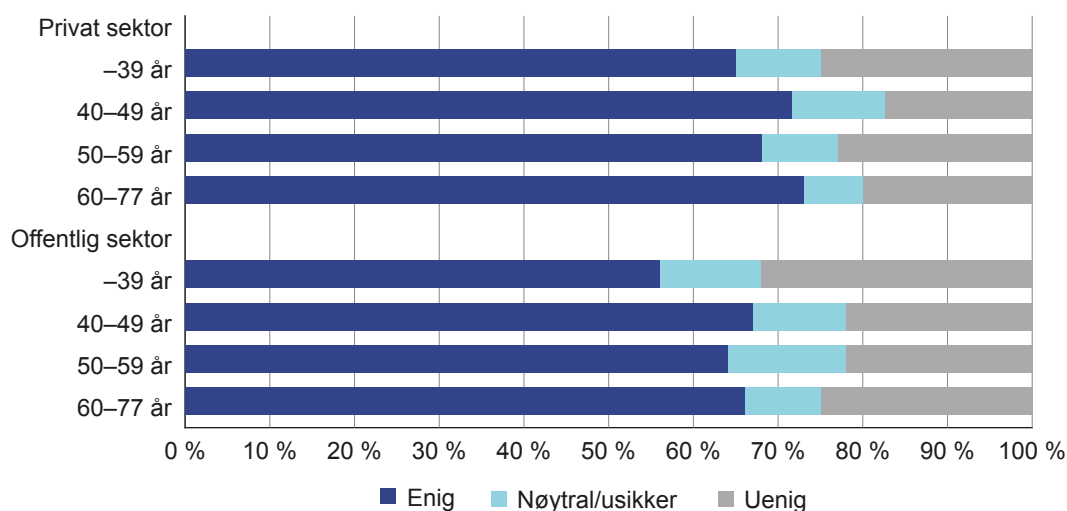
Tabell 6.1 «Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	35	31	8	17	8	2	113
40–49 år	43	28	10	9	8	2	157
50–59 år	42	26	7	12	11	2	216
60–77 år	46	27	5	13	8	2	117
Alle	42	27	7	12	9	2	603
Offentlig sektor							
–39 år	33	23	11	21	11	2	57
40–49 år	41	26	11	18	4	1	167
50–59 år	35	29	13	15	7	1	257
60–77 år	34	32	8	15	10	1	121
Alle	36	28	11	16	7	1	602

¹⁰ Spørsmålet til lederne lød: «Jeg skal nå lese opp noen påstander og vil at du for hver av dem skal si om du er helt enig, delvis enig, hverken enig eller uenig, delvis uenig eller helt uenig.» Totalt åtte påstander ble presentert. Her ser vi på følgende:

- «Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre.»
- «Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år.»
- «Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok.»
- «Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre.»

Figur 6.1 «Mange 70-åringere kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)



Både i privat og offentlig sektor slutter ledere i stor grad opp om denne påstanden. I privat sektor er 69 prosent helt eller delvis enige i påstanden, mens 21 prosent er helt eller delvis uenige. I offentlig sektor er de tilsvarende andelen henholdsvis 64 og 23 prosent. I begge sektorer er andelen som er enige, litt lavere blant de yngste enn blant dem som er eldre. Forholdsvis få har svart enten «Verken eller» eller «Vet ikke» på dette spørsmålet.

Vi har gjort multivariate analyser for å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper når vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Vi har laget to avhengige variabler, begge dummyer (1/0). Den første (Enig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis enige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Uenig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis uenige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Som analyseteknikk benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell.¹¹

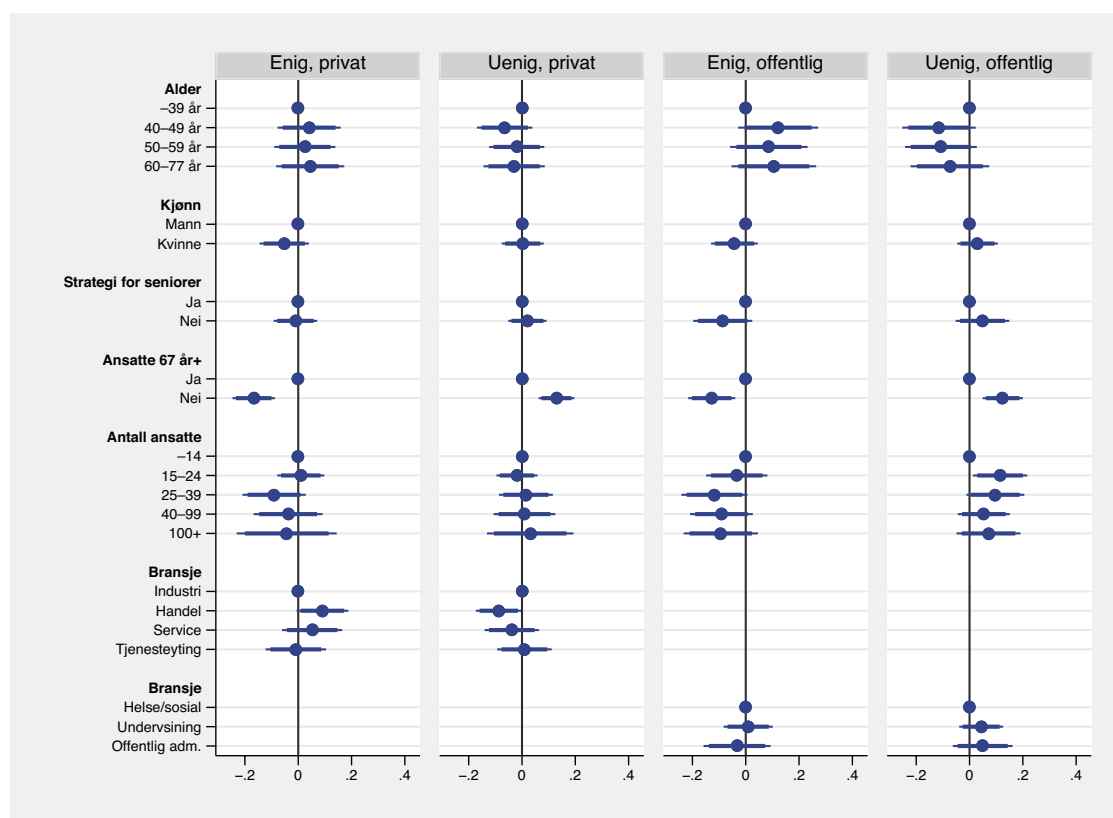
For hver faktor, eller uavhengige variabel, har vi definert en referansekategori som de øvrige kategoriene sammenlignes med. Regresjonskoeffisienten kan da tolkes som forskjeller i sannsynligheten for å ha verdien 1 sammenlignet med verdien 0 på den avhengige variabelen mellom ulike kategorier på de uavhengige variablene. Hver kategori sammenlignes da med referansekategorien (Hellevik, 2009; Mood, 2010).

Resultatene vises i figur 6.2. De to plottene til venstre viser resultater fra analysene for privat sektor, og de to plottene til høyre viser resultater for analysene for offentlig sektor (se en forklaring av hvordan plottene skal tolkes, i kapittel

¹¹ Vi benytter en lineær sannsynlighetsmodell framfor ikke-lineære modeller slik som logit ettersom tolkningen av regresjonskoeffisienten er enklere og vi dessuten kan sammenligne koeffisienter på tvers av grupper og modellspesifikasjoner (Mood, 2010).

5). Det er ikke statistisk signifikante forskjeller mellom aldersgrupper i noen av analysene. Når det gjelder ledere i offentlig sektor, er det en viss tendens til at de yngste lederne sjeldnere er enige og oftere er uenige i den aktuelle påstanden enn ledere i eldre aldersgrupper, men forskjellene er ikke signifikante på konvensjonelle nivåer.

Figur 6.2 Enig / uenig i at mange 70-åringere kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,78 / 0,18 (privat sektor) og 0,66 / 0,19 (offentlig sektor).

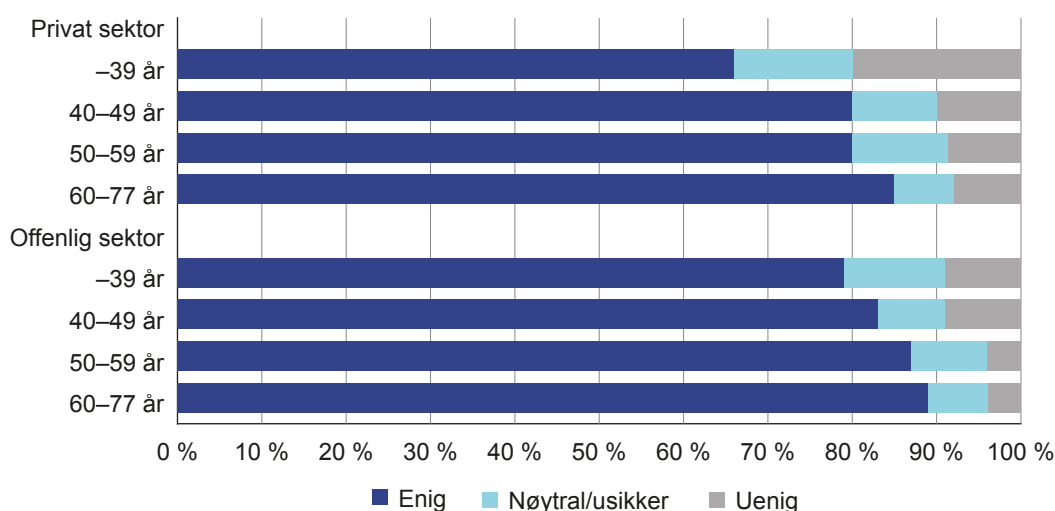
6.2 Oppfatninger om arbeidsprestasjoner blant arbeidstakere over 60 år

Tabell 6.2 og figur 6.3 viser svarfordelinger for påstanden om at arbeidstakere over 60 år har like gode prestasjoner som de under 60 år, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabell 6.3 vises samtlige svar, i figur 6.3 vises en tredeling. I begge sektorer er den store majoriteten helt eller delvis enig i denne påstanden. I privat sektor er andelen 78 prosent, og i offentlig sektor er den 85 prosent. I begge sektorer er oppslutningen litt lavere i yngre enn i eldre aldersgrupper, men særlig i offentlig sektor er forskjellen mellom aldersgruppene forholdsvis beskjeden.

Tabell 6.2 «Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

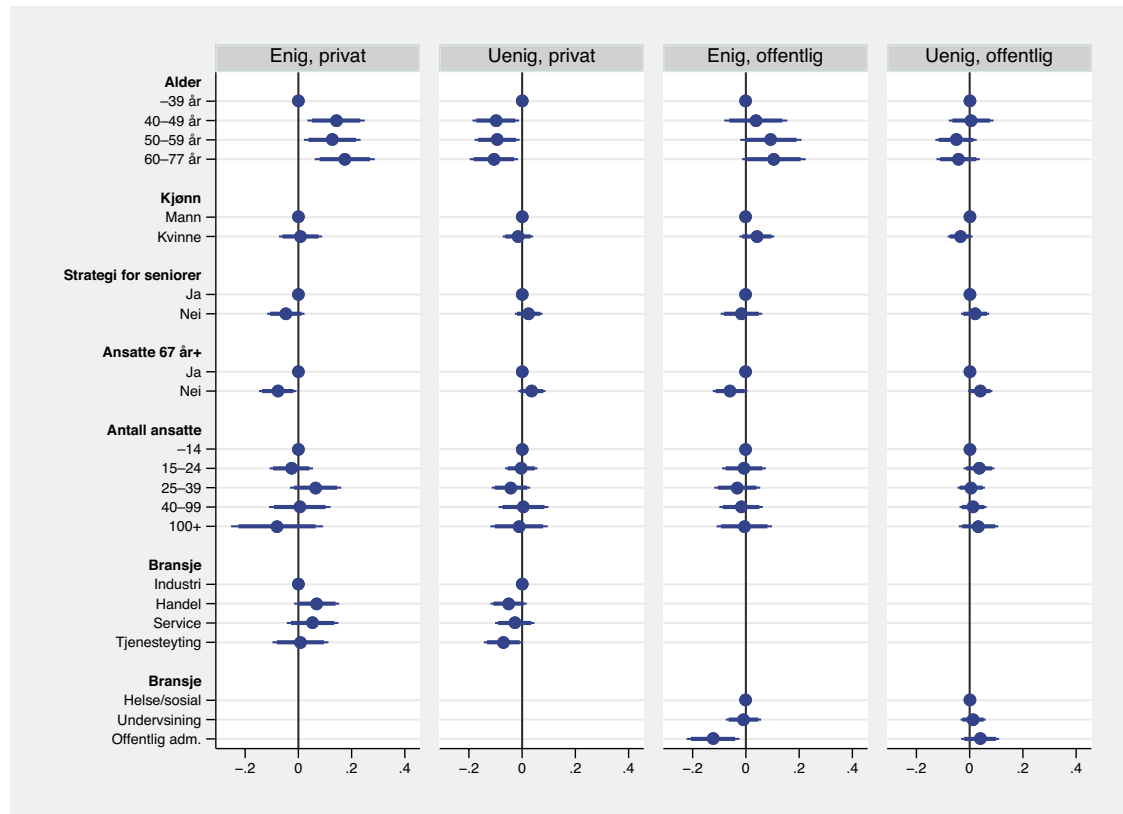
	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	39	27	13	15	4	1	113
40–49 år	52	29	9	6	3	1	157
50–59 år	53	26	10	7	2	2	216
60–77 år	54	32	4	4	3	3	117
Alle	50	28	9	8	3	2	603
Offentlig sektor							
–39 år	44	35	11	7	2	2	57
40–49 år	56	27	8	7	2	0	167
50–59 år	57	30	9	3	1	0	257
60–77 år	57	30	9	2	1	1	121
Alle	57	28	8	4	2	2	602

Figur 6.3 «Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)



På samme måte som for påstanden ovenfor undersøker vi om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper når vi kontrollerer for leder- og bedriftskjennetegn. Resultatene vises i figur 6.4. Analysene for ledere i privat sektor (de to venstre plottene) viser at ledere i de tre eldste aldersgruppene er mer tilbøyelige enn ledere i den yngste aldersgruppen (under 40 år) til å være enige i arbeidstakere over 60 år har like gode arbeidsprestasjoner som de som er under 60 år. De er også mindre tilbøyelige til å være uenige i påstanden. Målt på denne måten ser det altså ut til at de yngste lederne i privat sektor har litt mindre positive holdninger til eldre arbeidstakere enn de eldre lederne.

Figur 6.4 Enig / Uenig i at arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,68 / 0,18 (privat sektor) og 0,91 / 0,08 (offentlig sektor).

Analysene for ledere i offentlig sektor (de to høyre plottene i figur 6.4) viser et mindre klart mønster når det gjelder forskjeller mellom aldersgrupper. De eldste lederne (60–77 år) er mer tilbøyelige til å være enige i påstanden enn den yngste aldersgruppen, men lederne i alderen 40–49 år og 50–59 år skiller seg ikke klart fra de yngste lederne. Det er ingen signifikante aldersforskjeller i tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden. Dersom vi inkluderer leders alder som en kontinuerlig variabel i analysene i stedet for å skille mellom fire aldersgrupper som i figur 6.4, finner vi imidlertid en positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være enig i denne påstanden, og en negativ sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være uenig (se vedlegg 2).

6.3 Oppfatninger om eldre arbeidstakers produktivitet

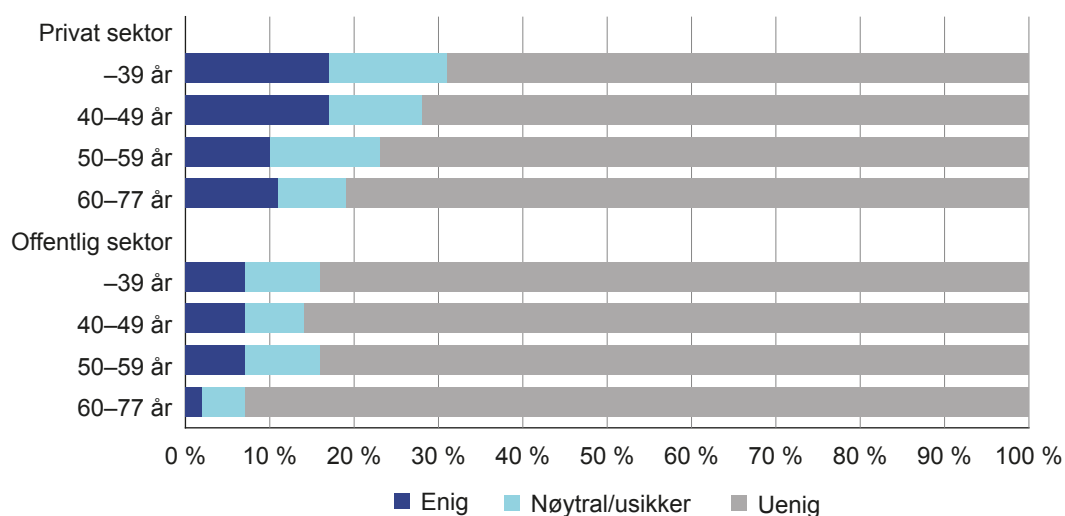
Tabell 6.3 og figur 6.5 viser svarfordelinger for påstanden om at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabell 6.3 skiller vi mellom samtlige seks svaralternativer. I figur 6.5 vises en tredeling.

Flertallet av lederne i både privat og offentlig sektor er uenige (helt eller delvis) i at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok – andelen er henholdsvis 75 og 86 prosent for alle aldersgrupper sett under ett. I privat sektor er andelen uenige høyest i den eldste og lavest i den yngste aldersgruppen (henholdsvis 81 og 69 prosent). I offentlig sektor er andelen enige høyere blant de eldste lederne (60–77 år) enn i de tre yngre aldersgruppene.

Tabell 6.3 «Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	4	13	12	27	42	3	113
40–49 år	3	14	10	21	50	2	157
50–59 år	3	7	11	22	55	1	216
60–77 år	1	10	7	21	61	1	117
Alle	3	11	10	22	53	2	603
Offentlig sektor							
–39 år	0	7	7	14	70	2	57
40–49 år	1	7	7	22	63	1	167
50–59 år	1	6	9	17	67	0	257
60–77 år	0	2	4	24	69	1	121
Alle	1	5	7	20	67	1	602

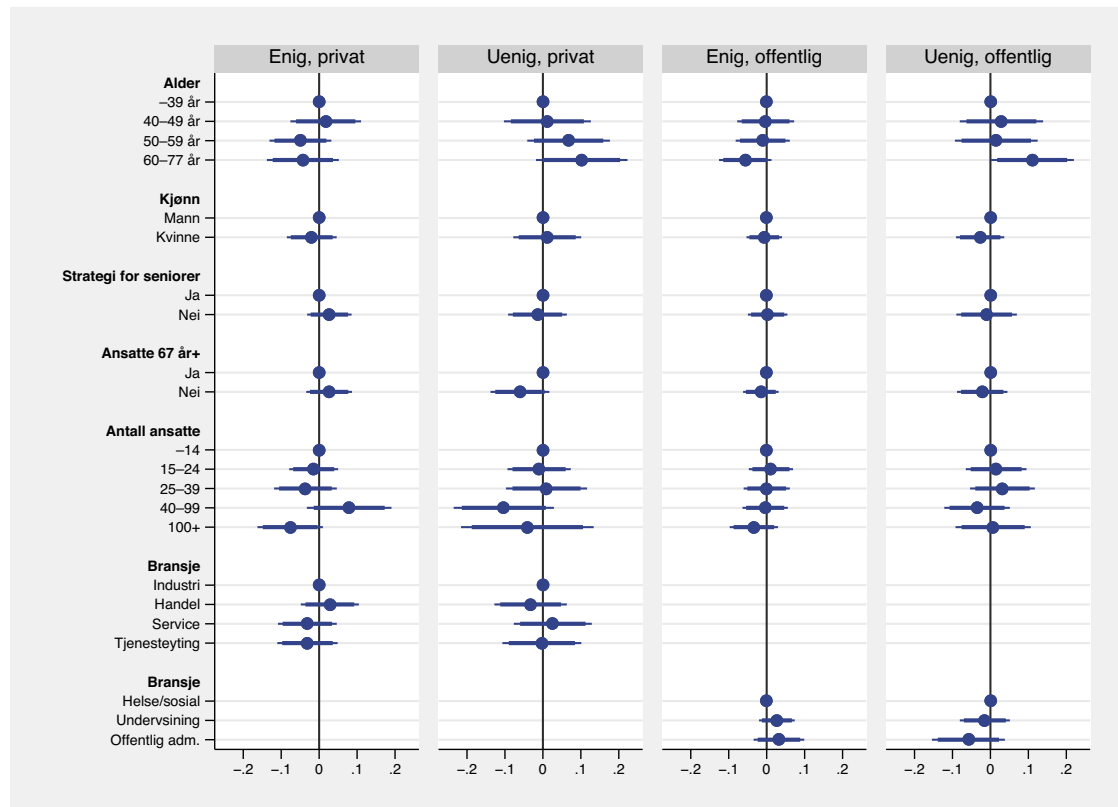
Figur 6.5 «Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)



Også her har vi gjort multivariate analyser der vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Resultatene vises i figur 6.6. Når det gjelder ledere i privat

sektor (de to venstre plottene), ser vi ingen klare forskjeller mellom aldersgruppene i tilbøyeligheten til å være enig i at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok. Ledere i den eldste aldersgruppen er imidlertid mer tilbøyelige til å være uenige i påstanden enn ledere i den yngste aldersgruppen. Omtrent det samme mønsteret ser vi for ledere i offentlig sektor (de to høyre plottene).

Figur 6.6 Enig / Uenig i at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,15 / 0,77 (privat sektor) og 0,10 / 0,86 (offentlig sektor).

6.4 Oppfatninger om eldre arbeidstakeres anvendelighet

Tabell 6.4 og figur 6.7 viser svarfordelinger for påstanden om at man ikke kan benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabell 6.4 skiller vi mellom samtlige svaralternativer. I figur 6.7 vises en tredeling.

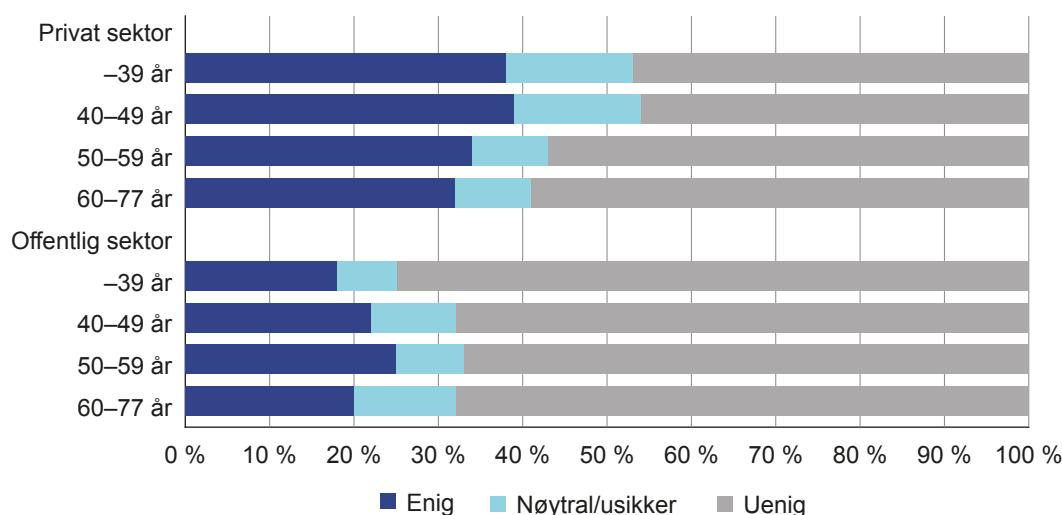
Når vi legger oppslutningen om denne påstanden til grunn, ser det ut til å være litt større skepsis til eldre arbeidstakere enn det vi har sett for de tre påstandene vi har diskutert ovenfor. Både i privat og offentlig sektor er flertallet av lederne riktignok uenige i at de ikke kan benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre, men det er også betydelige andeler som er helt eller delvis enige – 36 prosent og 22 prosent i henholdsvis privat og offentlig sektor. I begge sek-

torer ser vi en viss variasjon i oppslutningen om påstanden mellom aldersgruppene, men forskjellene er forholdsvis beskjedne.

Tabell 6.4 «Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	12	26	11	23	24	4	113
40–49 år	11	28	14	15	31	1	157
50–59 år	10	24	7	21	37	1	216
60–77 år	7	26	9	14	44	0	117
Alle	10	26	10	18	34	1	603
Offentlig sektor							
–39 år	0	18	5	19	56	2	57
40–49 år	2	19	10	19	49	1	167
50–59 år	2	23	8	13	54	0	257
60–77 år	5	15	12	13	55	0	121
Alle	3	20	9	15	54	0	602

Figur 6.7 «Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

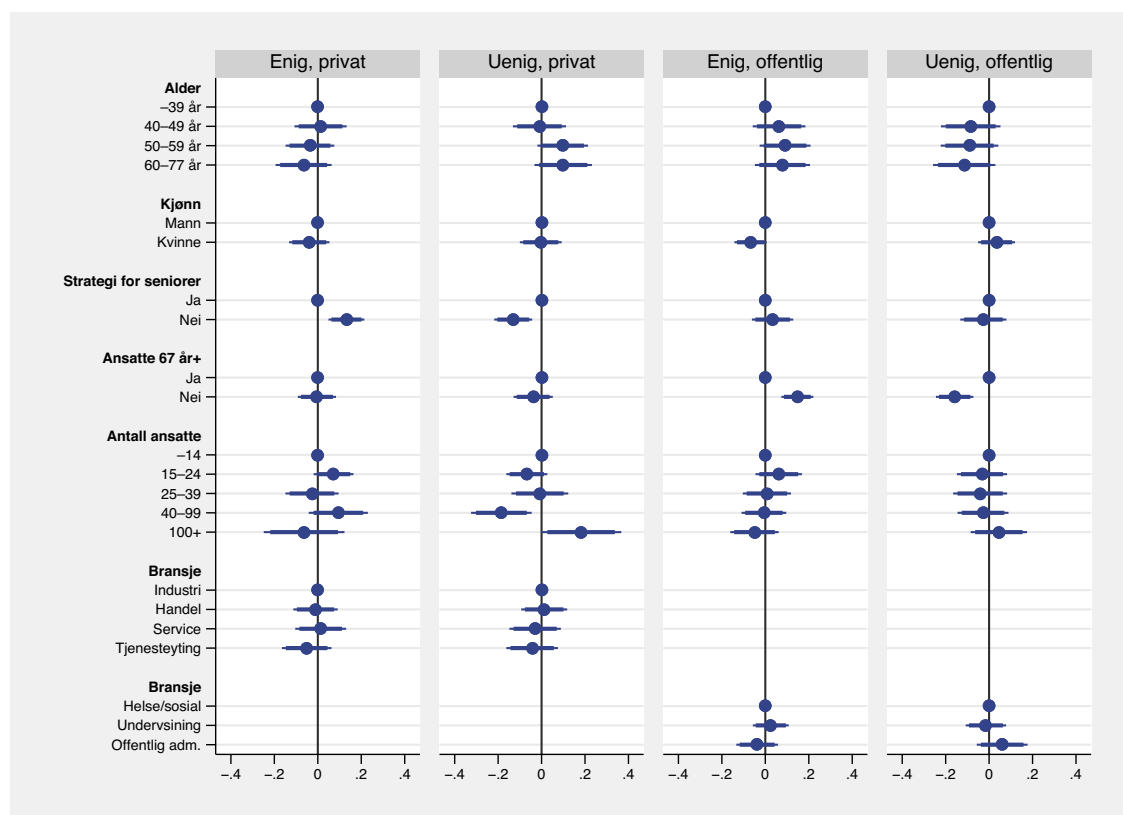


Også her har vi gjort multivariate analyser av tilbøyeligheten til å være henholdsvis enig og uenig i påstanden, kontrollert for leder- og bedriftskjennetegn. Resultatene vises i figur 6.8. Analysene for ledere i privat sektor (de to venstre plottene) viser ingen klare forskjeller mellom aldersgruppene, verken i tilbøyeligheten til å være enig i at eldre arbeidstakere ikke kan brukes til like mye som yngre, eller til å være uenig i dette. Det er positive estimater for de to eldste aldersgruppene i analysene av tilbøyeligheten til å si seg enig i påstanden, men

disse er ikke statistisk signifikante på konvensjonelle nivåer. I en analyse der vi behandler leders alder som en kontinuerlig variabel (30–77 år), ser vi imidlertid en signifikant positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være uenig i at eldre arbeidstakere ikke kan benyttes til like mye som yngre (se vedlegg 2).

Analysene for ledere i offentlig sektor (de to høyre plottene) viser ingen signifikante sammenhenger verken mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være enig i den aktuelle påstanden, eller mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden.

Figur 6.8 Enig / Uenig i at eldre arbeidstakere ikke kan benyttes til like mye som yngre – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,32 / 0,63 (privat sektor) og 0,09 / 0,80 (offentlig sektor).

6.5 Samlemål for oppfatninger om eldre arbeidstakers produktivitet og anvendelighet

For å forsøke å få et mer robust mål på lederes oppfatninger om eldre arbeidstakers produktivitet og anvendelighet har vi laget en additiv indeks basert på de fire påstandene ovenfor. Vi har da omkodet de to første påstandene (oppfatninger om arbeidstakere i 70- og 60-årene) slik at høye verdier (5) i alle tilfeller reflekterer mer positive holdninger til eldre arbeidstakere, mens lave verdier (1)

reflekterer negative holdninger. «Vet ikke»-kategorien er kodet sammen med «Verken eller»-svarene og har fått verdien 3. Vi har så summert verdiene på de fire påstandene og dividert på fire. Chronbachs alfa, som er et mål på intern sammenheng mellom enkeltindikatorne, er 0,67 for ledere i privat sektor og 0,059 for ledere i offentlig sektor. Det er vanlig å si at Chronbachs alfa bør være 0,7 eller høyere for at man skal kunne si at enkeltspørsmålene fanger opp den samme underliggende dimensjonen, og vi ser at verdien, særlig i offentlig sektor, er lavere enn anbefalt grense. Dette tilsier at de fire spørsmålene kan fange opp litt ulike forhold.

Vi har gjort multivariate analyser med minste kvadraters metode både for indeksen og for hver av de fire påstandene. Her behandler vi altså både indeksen og de enkelte påstandene som kontinuerlige variabler med verdiene 1–5.¹² Også her er vi først og fremst opptatt av betydningen av leders alder og betrakter de øvrige uavhengige variablene som kontrollvariabler.

Tabell 6.5 Skår på enkeltspørsmål og på indeksen for eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (gjennomsnitt, standardavvik i parentes)

	70-åring yte mye	Over 60 presterer	Eldre produktive	Benytte eldre til like mye	Indeks	Antall observasjoner
Privat sektor						
–39 år	3,67 (1,32)	3,81 (1,23)	3,91 (1,19)	3,20 (1,38)	3,65 (0,87)	113
40–49 år	3,89 (1,28)	4,18 (1,08)	4,01 (1,21)	3,25 (1,44)	3,84 (0,90)	157
50–59 år	3,75 (1,39)	4,22 (1,02)	4,19 (1,09)	3,50 (1,44)	3,92 (0,88)	216
60–77 år	3,91 (1,32)	4,28 (1,01)	4,30 (1,04)	3,63 (1,44)	4,03 (0,81)	117
Alle	3,80 (1,34)	4,15 (1,09)	4,11 (1,14)	3,41 (1,43)	3,87 (0,88)	603
Offentlig sektor						
–39 år	3,47 (1,42)	4,12 (1,00)	4,47 (0,93)	4,14 (1,16)	4,05 (0,81)	57
40–49 år	3,83 (1,24)	4,28 (1,01)	4,41 (0,93)	3,93 (1,26)	4,11 (0,79)	167
50–59 år	3,69 (1,29)	4,39 (0,85)	4,44 (0,94)	3,93 (1,32)	4,11 (0,74)	257
60–77 år	3,65 (1,35)	4,49 (0,86)	4,61 (0,66)	3,99 (1,31)	4,18 (0,67)	121
Alle	3,70 (1,30)	4,35 (0,92)	4,48 (0,89)	3,97 (1,28)	4,12 (0,75)	602

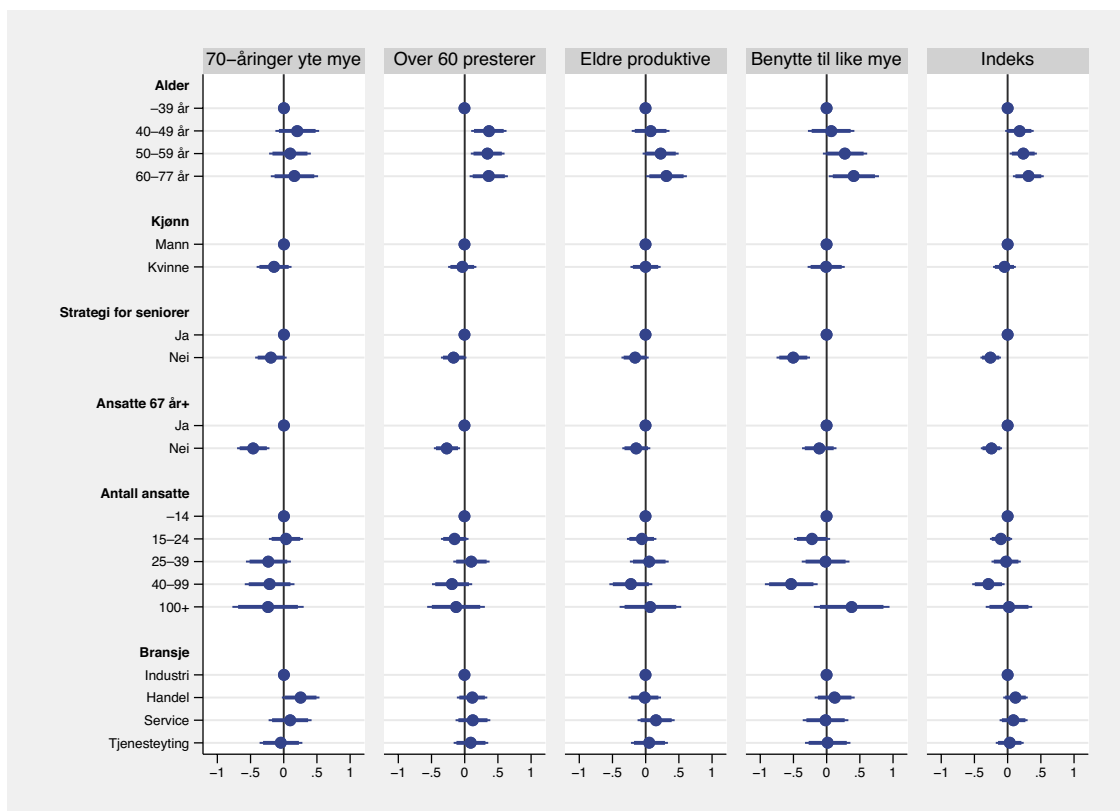
Gjennomsnittsskåren på indeksen er 3,87 for ledere i privat sektor og 4,12 for ledere i offentlig sektor (tabell 6.5). Ledere i begge sektorer uttrykker altså overveiende positive holdninger til eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet, slik vi også har sett i analysene av påstandene enkeltvis. Ledere i privat sektor ser imidlertid ut til å være litt mindre positive enn ledere i offentlig sektor, og det er også større variasjon i ledernes holdninger i privat sektor (større

¹² Indeksen har 19 verdier i intervallet 1–5 for respondenter i privat sektor og 15 verdier i intervallet 1,5–5 for respondenter i offentlig sektor.

standardavvik). Tabellen viser også gjennomsnittsskårer for hver av de fire påstandene. Høye verdier reflekterer altså i alle tilfeller mest positive oppfatninger om eldre arbeidstakere.

Figur 6.9 viser resultatene for regresjonsanalysene for hver av de fire påstandene og for indeksen for ledere i privat sektor. Ettersom vi her definerer utfallsvariablene som kontinuerlige variabler og ikke som dummyvariabler som i analysene tidligere i kapittelet, har vi brukt en annen regresjonsmodell enn i de tidligere analysene (minste kvadraters metode framfor lineære sannsynlighetsmodeller). Vi utnytter da hele variasjonen i svarmønsteret for hver av utfallsvariablene i stedet for å benytte to dummyvariabler som i analysene ovenfor. Dette kan gi litt andre resultater, men som vi ser, er ikke utslagene store for noen av de fire påstandene.

Figur 6.9 Oppslutning om fire påstander om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet samt indeksskårer – resultater fra regresjonsanalyser, privat sektor (N = 603)



Note: Analysene er gjennomført med minste kvadraters metode. Høye verdier på de avhengige variablene reflekterer positive holdninger til eldre arbeidstakere. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 4,2 / 4,1 / 4,2 / 3,6 / 4,0.

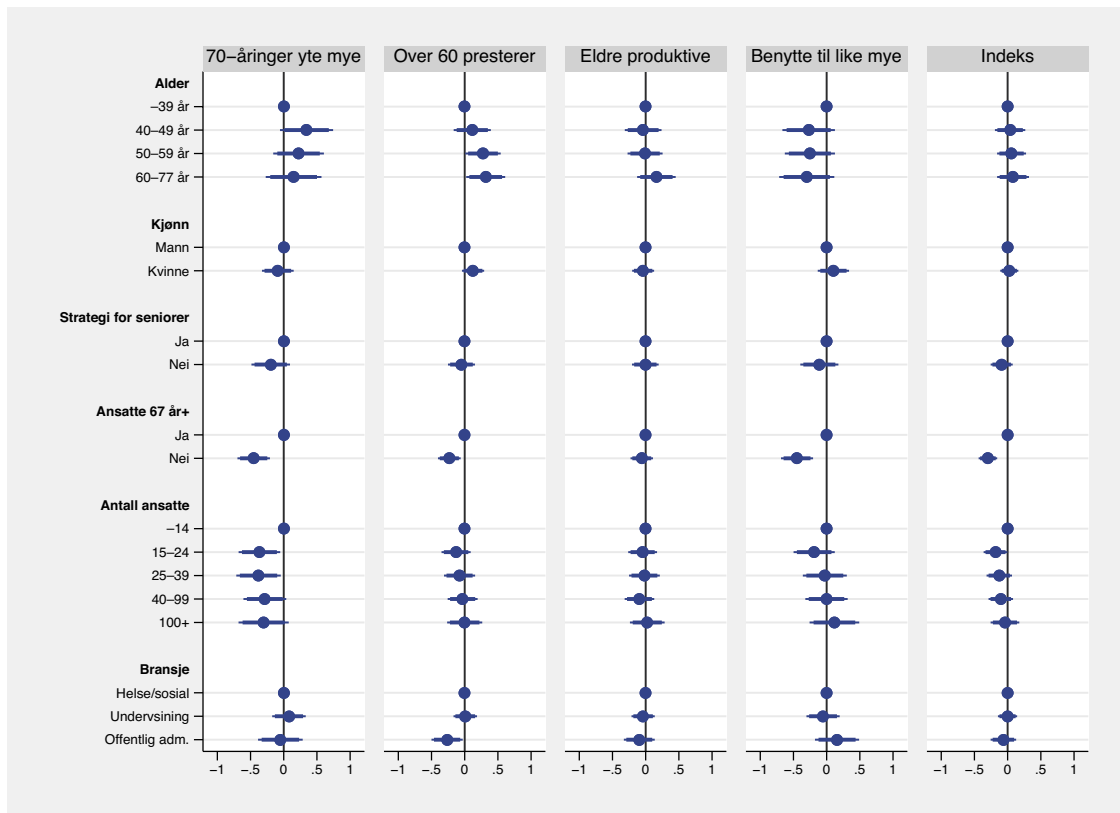
For den første påstanden («Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre») (venstre plott) er det ingen signifikante forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper. For den andre påstanden («Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år») viser analysene signifikant høyere skårer for ledere i aldersgruppene fra 40 år og over

enn for den yngste aldersgruppen (under 40 år). For den tredje påstanden («Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok») er det en signifikant positiv effekt for den eldste aldersgruppen (60–77 år). Dette gjelder også for den fjerde påstanden («Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre»). Analysen av indeksen (høyre plott) viser en positiv, men ikke lineær sammenheng mellom leders alder og oppfatninger om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet. Lederne i de to eldste aldersgruppene har klart høyere skårer på indeksen enn lederne i den yngste aldersgruppen. Det er også et positivt estimat for aldersgruppen 40–49 år, men dette er ikke signifikant på konvensjonelle nivåer. En tilleggsanalyse der vi inkluderer leders alder som en kontinuerlig variabel, viser imidlertid en signifikant positiv sammenheng mellom leders alder og skår på indeksen for eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet (se vedlegg 2).

Figur 6.10 viser resultatene for regresjonsanalysene for ledere i offentlig sektor. Her er det færre klare sammenhenger mellom leders alder og oppfatningen om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet enn det vi finner i privat sektor. For den første påstanden (venstre plott) er det et signifikant positivt estimat for ledere i alderen 40–49 år, og for den andre påstanden er det signifikant positive estimater for de to eldste aldersgruppene. For den tredje og den fjerde påstanden er det ingen klare alderseffekter. For den fjerde påstanden er estimatene negative, noe som altså indikerer mindre positive holdninger til eldre arbeidstakeres anvendelighet blant eldre enn blant yngre ledere, men estimatene er ikke statistisk signifikante. Analysene for indeksen (høyre plott) viser ingen sammenheng mellom leders alder og oppfatningen av eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet. Vi minner om at alfaskåren for denne indeksen er 0,059, noe som indikerer at den interne sammenhengen mellom enkeltpørsmål er lav, og at indeksen dermed ikke fungerer så godt som samlemål for ledere i offentlig sektor.

Samlet viser analysene i dette kapitlet at ledere i alle aldre som oftest uttrykker positive holdninger til eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet. Aldersforskjellene er stort sett små, og de er som regel ikke signifikante når vi kontrollerer for kjønn, antall ansatte, bransje og andre bakgrunnsvariabler. I den grad vi finner aldersforskjeller, går disse i forventet retning – eldre ledere er mer positive enn yngre ledere, eller omvendt, yngre ledere er litt mindre positive enn eldre ledere. Når vi slår spørsmålene sammen til en indeks, finner vi, for ledere i privat sektor, en signifikant positiv sammenheng mellom leders alder og skår på indeksen for eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet. Generelt uttrykker ledere i offentlig sektor mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn ledere i privat sektor, og det er mindre aldersvariasjon i svarene i offentlig enn i privat sektor.

Figur 6.10 Oppslutning om fire påstander om eldre arbeidstakers produktivitet og anvendelighet samt indeksskårer – resultater fra regresjonsanalyser, offentlig sektor (N = 602)



Note: Analysene er gjennomført med minste kvadraters metode. Høye verdier på de avhengige variablene reflekterer positive holdninger til eldre arbeidstakere. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 3,9 / 4,5 / 4,6 / 4,5 / 4,4 / 4,4.

Innenfor et rammeverk der man tenker seg at holdninger har kognitive komponenter, affektive komponenter og en handlingskomponent (se kapittel 2), vil påstandene vi har sett på i dette kapittelet, typisk måle den kognitive komponenten. Innenfor et rammeverk der man skiller mellom stereotypier om arbeidstakers harde og myke egenskaper (hard and soft skilles), vil alle påstandene typisk fange opp harde egenskaper. Innenfor et rammeverk der man skiller mellom stereotypier eller forestillinger om eldre arbeidstakers produktivitet og deres tilpasningsevne, endringsvilje, lojalitet og reliabilitet, vil de tre første påstandene kunne plasseres innenfor dimensjonen produktivitet, mens den fjerde kan fange opp oppfatninger om både produktivitet, tilpasningsevne og endringsvilje.

7 Holdninger til å lede eldre arbeidstakere

I dette kapitlet ser vi på ledernes holdninger til en påstand og et spørsmål om det å lede eldre arbeidstakere. Påstanden lød: «Eldre arbeidstakere er krevende å lede», mens spørsmålet lød: «Dersom du kunne velge å lede et arbeidslag med mange under 30 år eller et med mange over 60 år, hva ville du personlig like best?»

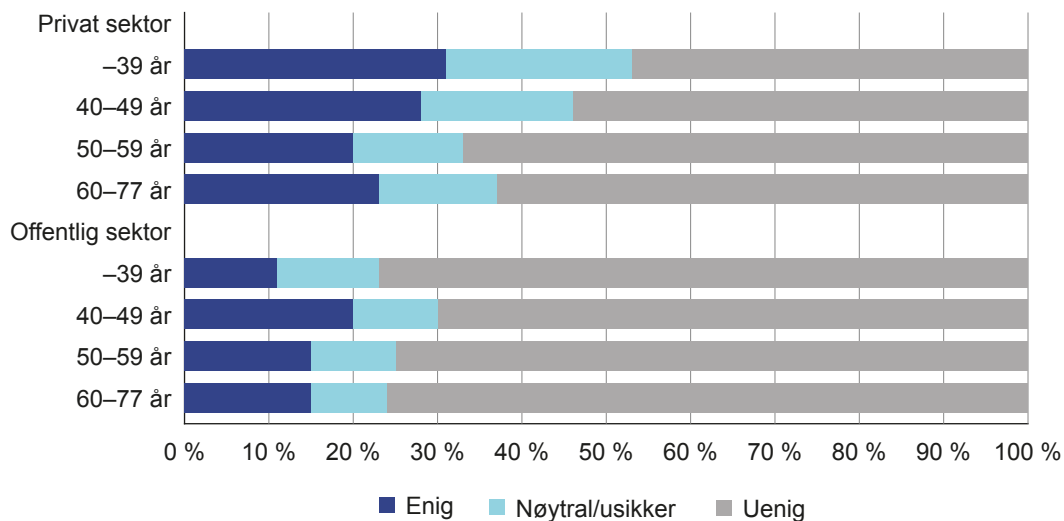
7.1 Oppfatninger om hvorvidt eldre arbeidstakere er krevende å lede

Tabell 7.1 og figur 7.1 viser svarfordelinger for påstanden om at eldre er krevende å lede, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabellen skiller vi mellom seks svaralternativer, og i figuren skiller vi mellom dem som er enige i påstanden (helt eller delvis), dem som er nøytrale eller usikre (verken eller / vet ikke), og dem som er uenige (helt eller delvis).

Tabell 7.1 «Eldre arbeidstakere er krevende å lede» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	8	23	18	12	35	4	113
40–49 år	6	22	15	15	39	3	157
50–59 år	3	18	12	18	49	1	216
60–77 år	1	22	13	11	52	1	117
Alle	4	21	14	15	44	2	603
Offentlig sektor							
–39 år	2	9	12	16	61	0	57
40–49 år	2	18	10	12	58	0	167
50–59 år	1	14	9	15	61	1	257
60–77 år	3	12	8	12	64	1	121
Alle	2	14	9	14	61	1	602

Figur 7.1 Eldre arbeidstakere er krevende å lede. Svar fra ledere i ulike aldersgrupper, privat og offentlig sektor. Prosent



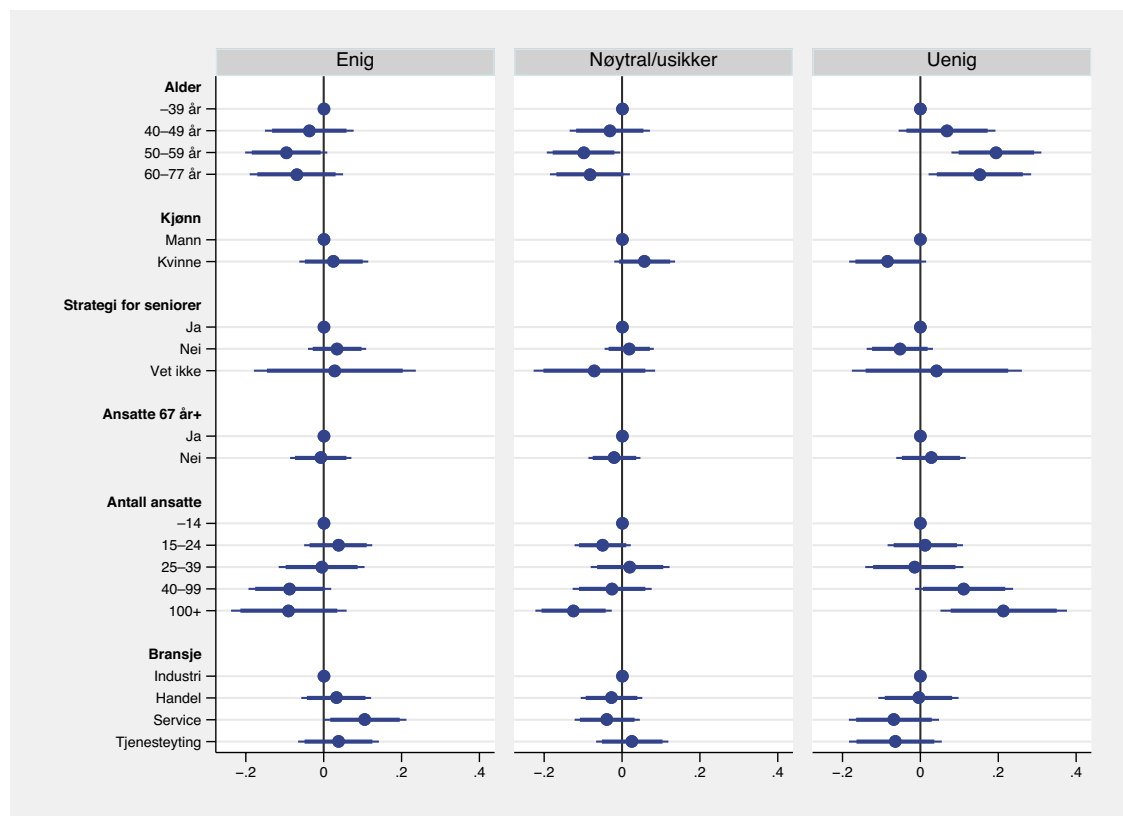
Både i privat og offentlig sektor er flertallet av lederne uenige i denne påstanden, men andelen er lavere i privat enn i offentlig sektor. I privat sektor er 59 prosent helt eller delvis uenige i påstanden, mens 25 prosent er helt eller delvis enige. I offentlig sektor er de tilsvarende andelenene henholdsvis 74 og 16 prosent. I privat sektor er andelen som sier seg uenige i påstanden, høyere i de eldste enn i den yngste aldersgruppen, mens andelen som er enige, og andelen som er nøytrale eller usikre, er litt lavere.

Vi har gjort multivariate analyser for å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper når vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Analysene er i hovedsak lagt opp på samme måte som analysene i kapittel 6, men her gjør vi også analyser av tilbøyeligheten til å være nøytral eller usikker. Dette gjør vi fordi de bivarierte analysene ovenfor viser en viss aldersvariasjon i denne andelen i privat sektor. Vi har da tre avhengige variabler, alle dummyer (1/0). Den første (Enig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis enige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Nøytral/usikker) skiller mellom dem som har svart «Verken eller» eller «Vet ikke», på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Den tredje (Uenig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis uenige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Som analyseteknikk benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell (se en forklaring av hvordan resultatene skal tolkes, i kapittel 6.1).

Resultatene for ledere i privat sektor vises i figur 7.2. Vi ser at ledere i alderen 50-59 år er mindre tilbøyelige både til å være enige i påstanden og til å være nøytrale eller usikre enn respondenter i den yngste aldersgruppen (under 40 år), mens respondenter i to eldste aldersgruppene er mer tilbøyelige til å være uenige i påstanden enn respondenter i den yngste aldersgruppen. Analyser der leders

alder inkluderes som en kontinuerlig variabel, viser en signifikant negativ sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten både til å være enig i påstanden og til å være nøytral eller usikker, og en signifikant positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden (se vedlegg 2). Det ser altså ut til at de yngste lederne er mer skeptiske, oftere usikre og mindre entusiastiske til å lede eldre arbeidstakere enn eldre ledere, men sammenhengene er ikke lineære. Også blant de yngste lederne er det flere som er uenige enn enige i denne påstanden.

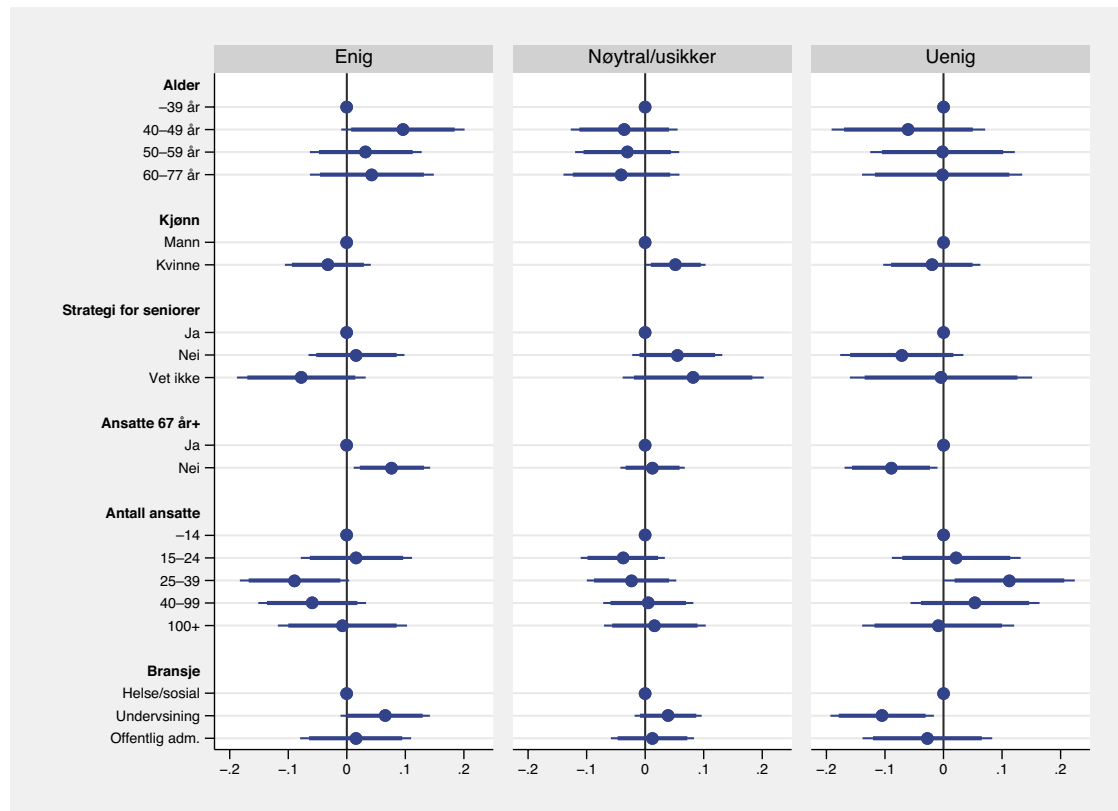
Figur 7.2 Enig / Nøytral/usikker / Uenig i at eldre arbeidstakere er krevende å lede – resultater fra regresjonsanalyser, privat sektor (N = 603)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,28 / 0,48.

I offentlig sektor (figur 7.3) er respondenter i alderen 40–49 år mer tilbøyelige til å være enige i at eldre arbeidstakere er krevende å lede, enn respondenter i den yngste aldersgruppen, men det er ingen signifikante aldersforskjeller i tilbøyeligheten til å være uenig i denne påstanden og heller ikke i tilbøyeligheten til å være nøytral eller usikker.

Figur 7.3 Enig / Nøytral/usikker / Uenig i at eldre arbeidstakere er krevende å lede – resultater fra regresjonsanalyser, offentlig sektor (N = 602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,13 / 0,84.

7.2 Holdninger til å lede arbeidslag med forskjellig alderssammensetning

Tabell 7.2 viser svarfordelinger for spørsmålet om hvorvidt man ville foretrekke å lede et arbeidslag med mange under 30 år eller et med mange over 60 år. I begge sektorer er det flere ledere som helst ville lede et arbeidslag med mange unge enn med mange eldre arbeidstakere.¹³ Andelen som helst ville lede et lag med mange under 30 år, er 56 prosent i privat sektor og 53 prosent i offentlig sektor, mens andelen som helst ville lede et lag med mange over 60 år, er henholdsvis 23 og 18 prosent. I begge sektorer er det en forholdsvis høy andel «Vet ikke»-svar, noe som kan indikere at mange oppfatter en slik valgsituasjon som urealistisk. Når det gjelder ledere i privat sektor, viser den bivariate analysen i tabell 7.2 en negativ sammenheng mellom leders alder og preferansen for å lede et arbeidslag med mange under 30 år, og en positiv sammenheng mellom leders alder og preferansen for å lede et arbeidslag med mange over 60 år. Andelen «Vet ikke»-svar er dessuten høyere blant eldre enn yngre ledere. Vi ser lignende mønster blant ledere i offentlig sektor, men forskjellene mellom aldersgruppene er mindre enn i privat sektor.

¹³ Lignende resultater vises i figur 20 på side 36 i Ljunggren et al. (2021).

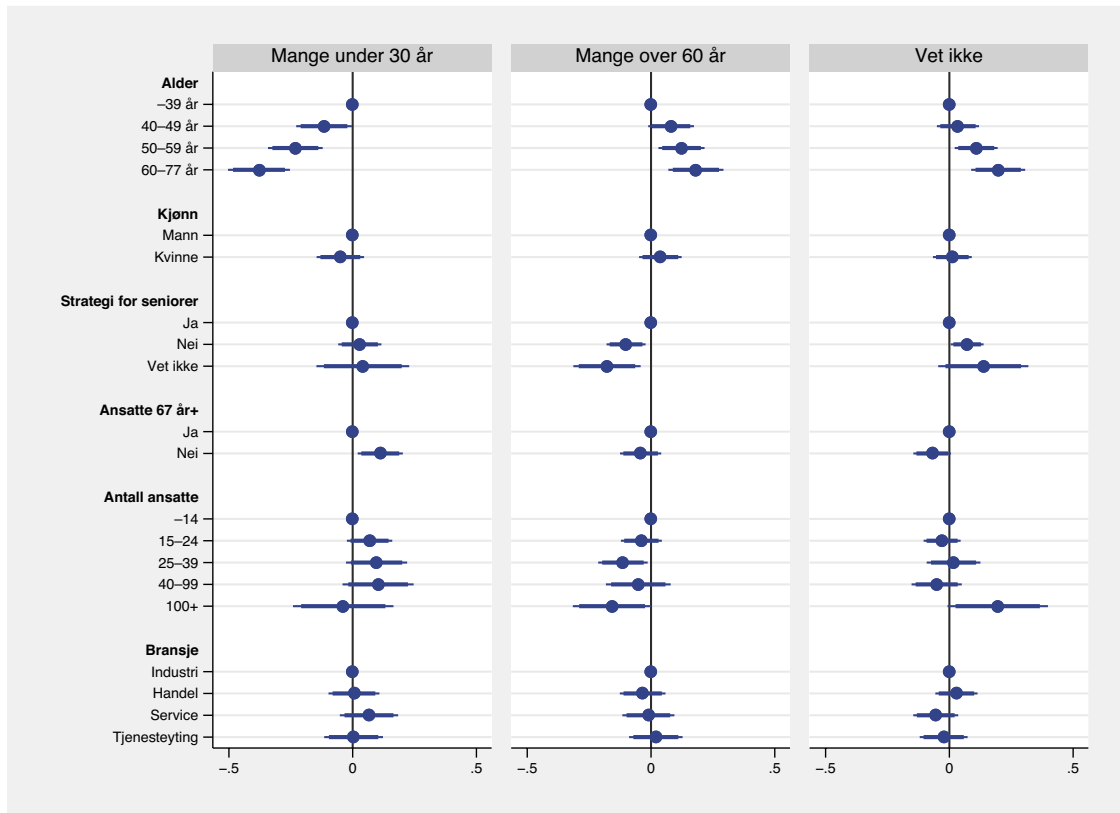
Tabell 7.2 «Dersom du kunne velge å lede et arbeidslag med mange under 30 år ellet et med mange over 60 år, hva ville du personlig like best?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Mange under 30 år	Mange over 60 år	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor				
–39 år	76	12	12	113
40–49 år	63	21	16	157
50–59 år	52	26	22	216
60–77 år	36	32	32	117
Alle	56	23	21	603
Offentlig sektor				
–39 år	56	23	21	57
40–49 år	54	17	28	167
50–59 år	56	16	28	257
60–77 år	43	20	37	121
Alle	53	18	29	602

Vi har foretatt regresjonsanalyser (lineære sannsynlighetsmodeller) der vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Vi benytter tre avhengige variabler, alle dummyer. Den første skiller mellom ledere som ville foretrekke å lede et arbeidslag med mange under 30 år, på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0). Den andre skiller mellom ledere som ville foretrekke å lede et arbeidslag med mange over 60 år, på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0), og den tredje skiller mellom dem som har svart «Vet ikke», på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0). Vi gjør altså egne analyser av dem som svarer «Vet ikke», ettersom det var såpass mange som valgte dette svaralternativet, og ettersom de bivariate analysene (tabell 7.2) viser at denne andelen varierer med leders alder (privat sektor).

Resultatene for ledere i privat sektor vises i figur 7.4. I likhet med de bivariate analysene (tabell 7.2) viser regresjonsanalysene en klar negativ sammenheng mellom leders alder og preferansen for å lede et arbeidslag med mange under 30 år (venstre plott), og en klar positiv sammenheng mellom leders alder og preferansen for å lede et arbeidslag med mange over 60 år (midtre plott). Det er også en sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å svare «Vet ikke» (høyre plott). Lederne i de to eldste aldersgruppene er klart mer tilbøyelige til å velge dette alternativet enn de yngste lederne.

Figur 7.4 Vile like best å lede et arbeidslag med mange under 30 år / mange over 60 år / Vet ikke – resultater fra regresjonsanalyser, privat sektor (N = 603)

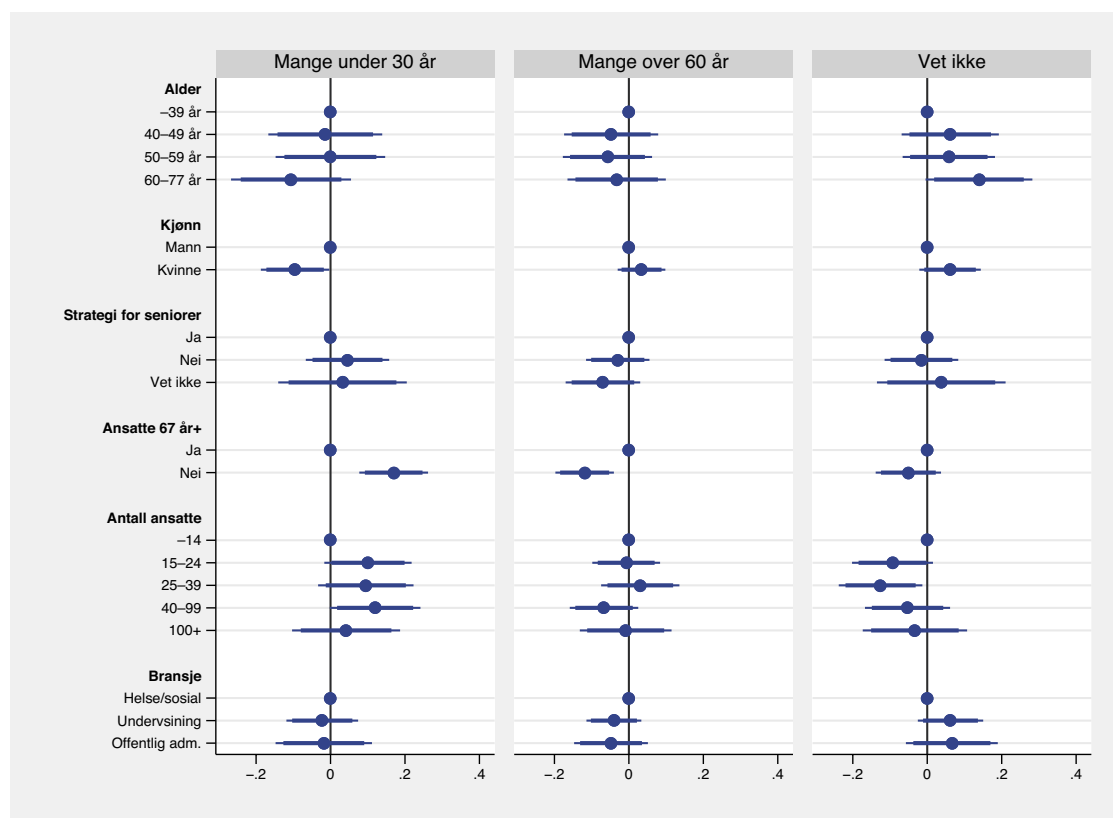


Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,68 / 0,23 / 0,09.

Resultater for ledere i offentlig sektor vises i figur 7.5. Her ser vi ingen signifikante sammenhenger mellom leders alder og preferansen for å lede et arbeidslag med henholdsvis mange unge og mange eldre arbeidstakere (venstre og midtre plott), men ledere i den eldste aldersgruppen er mer tilbøyelige til å svare «Vet ikke» enn de yngste lederne (høyre plott).

Samlet tyder analysene i dette kapittelet på at yngre ledere er mindre positive til å lede eldre arbeidstakere enn eldre ledere, men sammenhengen med leders alder er ikke nødvendigvis lineær, og styrken på sammenhengen varierer med hvordan man spør om dette.

Figur 7.5 Ville like best å lede et arbeidslag med mange under 30 år / mange over 60 år / Vet ikke – resultater fra regresjonsanalyser, offentlig sektor (N = 602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,41 / 0,34 / 0,25.

Spørsmål om lederes holdninger til å lede eldre arbeidstakere lar seg ikke uten videre plassere inn i de ulike begrepene og teoritradisjonene vi presenterte i kapittel 2. Påstanden om at eldre arbeidstakere er krevende å lede, kan berøre ulike, og motstridende, stereotyper. Hvis lederne tenker at eldre arbeidstakere er lite endringsvillige og lite motiverte for læring (det vil si at de har lav tilpassningsevne), er det sannsynlig at de tenker at det vil være krevende å lede eldre. Hvis de derimot legger vekt på at eldre arbeidstakere er hardtarbeidende og sosialt kompetente (det vil si at de skårer høyt på lojalitet eller myke egenskaper «soft skills»), kan det framstå som attraktivt å lede eldre. Spørsmålet om man ville foretrekke å lede eldre eller yngre arbeidstakere, kan berøre den affektive holdningskomponenten (om man «liker» eldre arbeidstakere eller ikke), men kan også påvirkes av kognitive holdningskomponenter og stereotype oppfatninger om arbeidstakere i ulik alder (eller, for den saks skyld, i ulike generasjoner). Uansett hvordan spørsmålene som analyseres i dette kapitlet, er knyttet til teorien på feltet, kan ledernes svar gi en pekepinn om hvor motiverte ledere i Norge er for å påta seg lederoppgaver overfor eldre arbeidstakere, eller hvor godt de trives med dette, og om dette varierer mellom ledere i ulike aldersgrupper. Eventuelle forskjeller i svarmønster etter leders alder kan også gjenspeile at eldre ledere ofte har mer erfaring enn yngre med å lede både unge og eldre arbeidstakere.

8 Holdninger til å ha eldre på arbeidsplassen

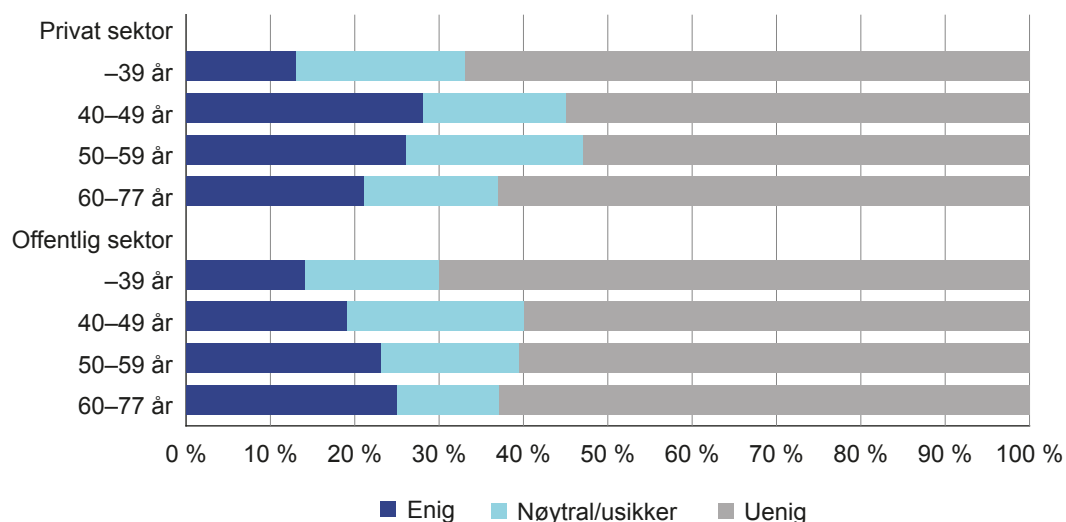
I dette kapittelet ser vi på ledernes holdning til det å ha mange eldre på arbeidsplassen. Lederne ble bedt om å ta stilling til følgende påstand: «Jeg liker ikke at det er for mange eldre arbeidstakere på min arbeidsplass.» Tabell 8.1. og figur 8.1 viser svarfordelinger for ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabell 8.1 vises samtlige svar, og i figur 8.1 vises en tredeling der vi skiller mellom dem som er helt eller delvis enige, dem som har svart «Verken eller» eller «Vet ikke», og dem som er helt eller delvis uenige.

Både i privat og offentlig sektor er flertallet av lederne, omtrent seks av ti, helt eller delvis uenige i påstanden, mens omtrent to av ti er helt eller delvis enige. I begge sektorer varierer oppslutningen om påstanden med leders alder, men mønsteret er litt forskjellig. Andelen som sier seg enig i påstanden, ser ut til å være lavest blant de yngste i begge sektorer. I offentlig sektor er andelen som er uenig, høyere blant de yngste lederne enn blant dem som er eldre, mens vi i privat sektor ser en mer kurvelineær sammenheng mellom leders alder og andelen som er uenig i påstanden. Vi minner om at ledere i offentlig sektor betrakter arbeidstakere som «eldre» ved en høyere alder enn ledere i privat sektor (se kapittel 5). Dermed kan det tenkes at de har litt eldre arbeidstakere i tankene når de tar stilling til påstanden som analyseres i dette kapittelet, enn lederne i privat sektor.

Tabell 8.1 «Jeg liker ikke at det er for mange eldre arbeidstakere på min arbeidsplass» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	4	9	15	18	49	5	113
40–49 år	8	20	15	13	41	3	157
50–59 år	7	19	19	13	40	2	216
60–77 år	3	18	13	10	52	3	117
Alle	6	17	16	13	44	3	603
Offentlig sektor							
–39 år	2	12	14	25	46	2	57
40–49 år	2	17	19	12	48	2	167
50–59 år	7	16	16	12	49	1	257
60–77 år	6	19	10	17	45	2	121
Alle	5	16	15	14	48	2	602

Figur 8.1 «Jeg liker ikke at det er for mange eldre arbeidstakere på min arbeidsplass» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)



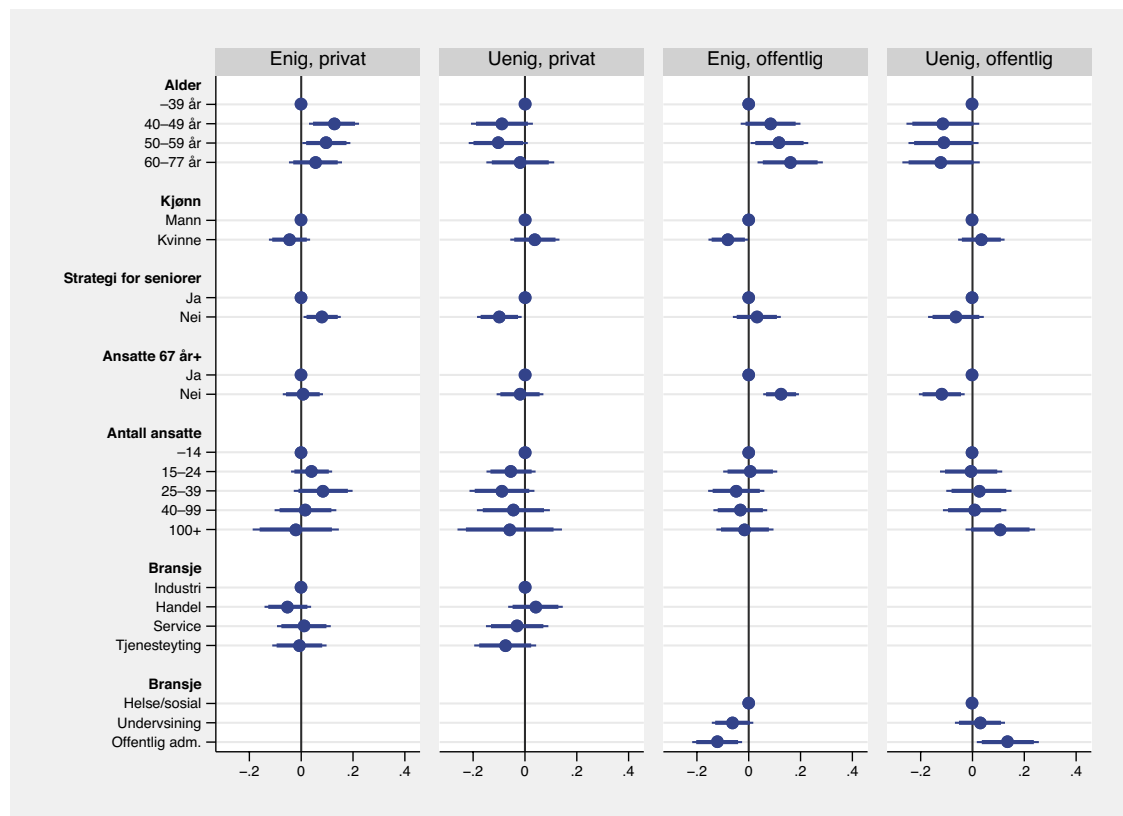
Vi har gjort multivariate regresjonsanalyser for å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper når vi tar høyde for leder- og bedriftskjenne-tegn. Analysene er lagt opp på samme måte som analysene i kapittel 6. Vi har altså to avhengige variabler, begge dummyer (1/0). Den første (Enig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis enige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Uenig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis uenige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Som analyseteknikk benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell (se en forklaring på hvordan resultatene skal tolkes, i kapittel 6.1).

Resultatene vises i figur 8.2. I privat sektor (de to venstre plottene) er respondenter i aldersgruppene 40–49 år og 50–59 år mer tilbøyelige til å være enige i påstanden enn respondenter i den yngste aldersgruppen. Aldersgruppen 40–49 år er også mindre tilbøyelig til å være uenig i påstanden, mens det negative estimatet for aldersgruppen 50–59 år ikke er statistisk signifikant.

Analysene for ledere i offentlig sektor (de to høyre plottene) viser at de to eldste aldersgruppene (50–59 år og 60–77 år) er mer tilbøyelige til å være enige i påstanden enn ledere i den yngste aldersgruppen. Estimatet for aldersgruppen 40–49 år er også positivt, men ikke statistisk signifikant. Når vi inkluderer leders alder som en kontinuerlig variabel i analysen i stedet for å skille mellom fire aldersgrupper, ser vi en positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være enig i påstanden (se vedlegg 2). Analysen av tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden (høyre plott, figur 8.2) viser negative estimater for alle de tre aldersgruppene fra 40 år og over, men disse er ikke signifikante på konvensjonelle nivåer.¹⁴

¹⁴ Vi minner om at analyseutvalget er forholdsvis lite, og at det dermed kan bli stor usikkerhet ved estimatene for enkelte grupper. I en analyse der vi slår sammen de tre eldste aldersgruppene og altså skiller mellom ledere under og over 40 år, får vi et signifikant negativt estimat for leders alder (koeffisienten = $-0,115$ og $p = 0,077$).

Figur 8.2 Enig / Uenig i at man ikke liker at det er for mange eldre arbeidstakere på arbeidsplassen – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,10 / 0,80 (privat sektor) og 0,15 / 0,73 (offentlig sektor).

Alt i alt ser det altså ut til at påstanden om at man ikke liker at det er for mange eldre arbeidstakere på arbeidsplassen, har mindre oppslutning blant de yngste lederne enn blant ledere som er eldre. Sammenhengene er imidlertid ikke lineære, særlig ikke i privat sektor, der det er ledere i aldersgruppene 40–49 år og 50–59 som i størst grad slutter opp om denne påstanden. Når vi legger oppslutningen om denne påstanden til grunn, ser det altså ut til at de yngste lederne har mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn ledere som er eldre.

Påstanden om at man ikke liker at det er for mange eldre på arbeidsplassen, kan ikke så lett plasseres innenfor rammeverk som skiller mellom ulike typer stereotypier eller forestillinger om eldre arbeidstakeres harde og myke egenskaper eller mellom deres produktivitet og deres tilpasningsevne, endringsvilje, lojalitet og reliabilitet (se kapittel 2), men oppslutningen om påstanden kan muligens være en konsekvens av slike forestillinger. Formuleringen «liker ikke» gjør det imidlertid mer rimelig å anta at denne påstanden fanger opp ledernes følelser og preferanser. Innenfor det sosialpsykologiske rammeverket der man tenker seg at holdninger har kognitive komponenter, affektive komponenter og en handlingskomponent (se kapittel 2), vil denne påstanden kunne måle den affektive komponenten, altså de positive eller negative følelsene man har overfor en gitt gruppe arbeidstakere. I forskningen om eldre arbeidstakere knyttes følelsen av

å være ukomfortabel sammen med eldre da til den såkalte «terror management»-modellen (Solem, 2020), som legger vekt på at tilstedeværelsen av eldre mennesker minner de yngre om frykten for sykdom og død (se kapittel 2).

9 Holdninger til å si opp og beholde eldre arbeidstakere

I dette kapittelet undersøker vi lederes holdninger til det å si opp og beholde eldre arbeidstakere i nedbemanningsprosesser, og om disse holdningene varierer mellom ulike aldersgrupper. Først ser vi på følgende påstand, som lederne ble bedt om å ta stilling til: «Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere sies opp før yngre.»¹⁵ Deretter ser vi på spørsmål om hvor sannsynlig det er at bedriften / virksomheten vil beholde henholdsvis seniorer, eldre arbeidstakere og ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon, i en eventuell nedbemanningsprosess.¹⁶

9.1. Holdninger til at eldre arbeidstakere bør sies opp før yngre

Tabell 9.1 og figur 9.1 viser svarfordelinger for påstanden om at eldre arbeidstakere bør sies opp før yngre når en bedrift må nedbemanne, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabell 9.1 vises samtlige svar, i figur 9.1 vises en tredeling. I begge sektorer er flertallet av lederne helt eller delvis uenig i denne påstanden, men andelen er litt høyere i offentlig enn i privat sektor (69 mot 59 prosent). Andelen som er enig i påstanden, er derimot lavere i offentlig enn i privat sektor (13 mot 23 prosent). I begge sektorer varierer oppslutningen om påstanden litt mellom ledere i ulike aldersgrupper, men skillelinjene går ikke systematisk mellom yngre og eldre ledere.

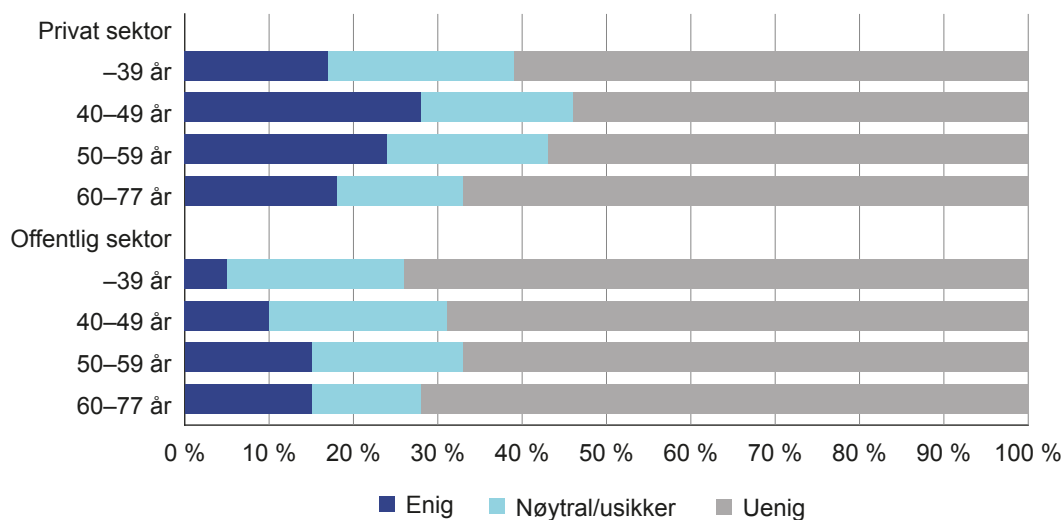
Vi har gjort multivariate regresjonsanalyser for å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper når vi justerer for leder- og bedriftskjenne-tegn. Vi har to avhengige variabler, begge dummyer (1/0). Den første (Enig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis enige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Uenig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis uenige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Som analyseteknikk benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell (se en forklaring på hvordan resultatene skal tolkes, i kapittel 6.1).

¹⁵ Dette spørsmålet har vært stilt siden 2005. Utviklingen i svarmønsteret for ledere i privat sektor omtales i vedlegg 1.

¹⁶ Disse spørsmålene har vært stilt siden 2009. Utviklingen i svarmønsteret for ledere i privat sektor omtales i vedlegg 1.

Tabell 9.1 «Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere sies opp før yngre» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	4	12	19	16	45	3	113
40–49 år	7	21	17	11	42	2	157
50–59 år	7	18	17	16	41	1	216
60–77 år	5	13	14	17	50	2	117
Alle	6	17	17	15	44	2	603
Offentlig sektor							
–39 år	0	5	21	19	54	0	57
40–49 år	2	8	19	20	49	2	167
50–59 år	2	14	18	12	55	1	257
60–77 år	1	14	12	14	58	1	121
Alle	1	11	17	15	54	1	602

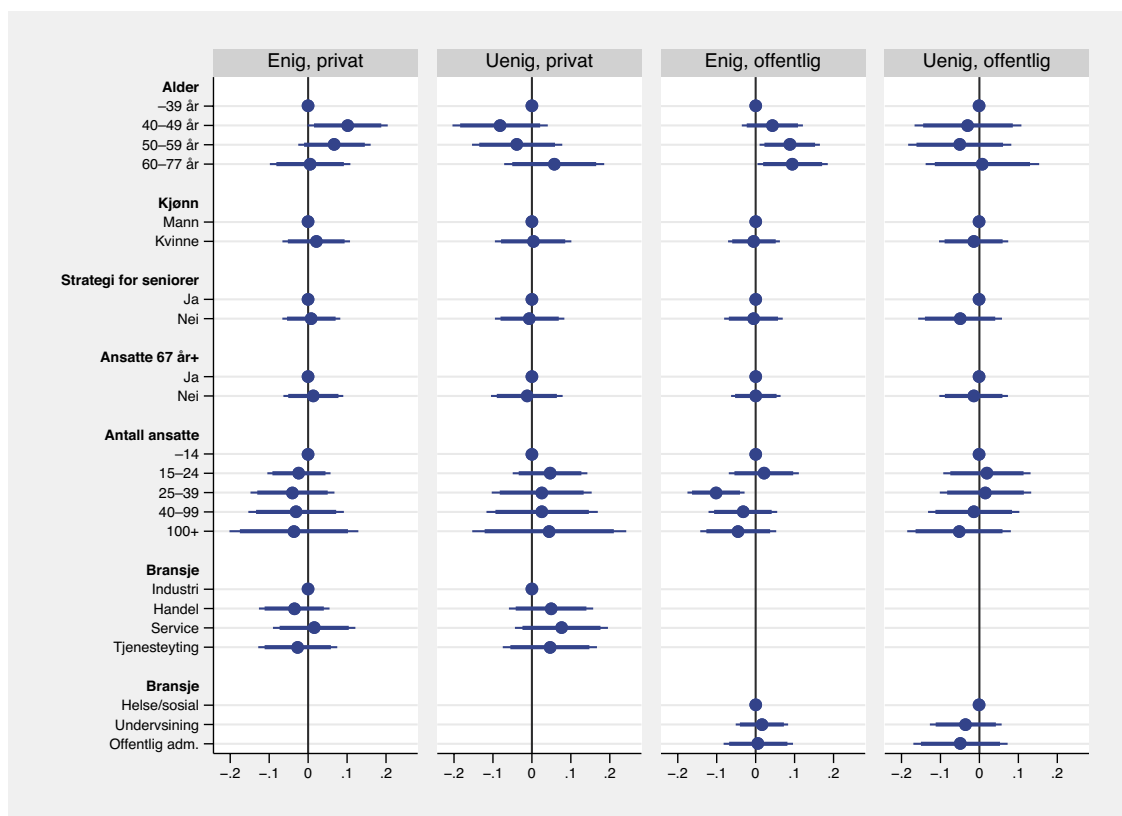
Figur 9.1 «Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere sies opp før yngre» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

Resultatene vises i figur 9.2. I privat sektor (de to venstre plottene) er ledere i aldersgruppen 40–49 år mer tilbøyelige til å være enige i påstanden enn ledere i den yngste aldersgruppen. Det er ingen klare aldersforskjeller i tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden.

Analysene for ledere i offentlig sektor (de to høyre plottene) viser at de to eldste aldersgruppene (50–59 år og 60–77 år) oftere er enige i påstanden enn ledere i den yngste aldersgruppen. Estimater for aldersgruppen 40–49 år er positivt, men ikke statistisk signifikant, men når vi behandler leders alder som en konti-

nuerlig variabel istedenfor som en gruppert variabel, ser vi en signifikant positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være enig i påstanden (se vedlegg 2). I offentlig sektor er altså eldre ledere oftere enn yngre enige i at eldre arbeidstakere bør sies opp før yngre ved nedbemanning, men det er viktig å huske på at andelen som er enig i påstanden, er lav i alle aldersgrupper i offentlig sektor (se tabell 9.1). Analysen av tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden viser ingen forskjeller mellom aldersgrupper blant ledere i offentlig sektor (figur 9.2).

Figur 9.2 Enig / Uenig i at eldre arbeidstakere må sies opp før yngre når en bedrift må nedbemanne – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,16 / 0,56 (privat sektor) og 0,12 / 0,74 (offentlig sektor).

9.2 Holdninger til å beholde ulike typer arbeidstakere ved nedbemanning

Tabell 9.2–9.4 viser svarfordelinger for spørsmålene om hvor sannsynlig det er at virksomheten ved en nedbemanning ville beholde seniorer, eldre arbeidstakere og arbeidstakere som har mulighet for å ta ut pensjon. I privat sektor mente 72 prosent at det var meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer (tabell 9.2), mens 68 prosent mente at virksomheten meget eller ganske sannsynlig ville beholde eldre arbeidstakere (tabell 9.3), og 40 prosent at virksomheten meget eller ganske sannsynlig ville beholde arbeids-

takere som har mulighet for å ta ut pensjon (tabell 9.4). Blant ledere i offentlig sektor var de tilsvarende andelene henholdsvis 77, 75 og 47 prosent.

Tabell 9.2 «Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift, hvor sannsynlig er det at virksomheten vil beholde seniorer?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Meget sannsynlig	Ganske sannsynlig	Mindre sannsynlig	Ikke sannsynlig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor						
–39 år	33	43	12	2	11	113
40–49 år	36	37	12	4	11	157
50–59 år	30	38	17	5	11	216
60–77 år	36	38	13	2	12	117
Alle	33	39	14	3	11	603
Offentlig sektor						
–39 år	44	35	12	0	9	57
40–49 år	44	37	6	1	13	167
50–59 år	35	41	8	1	15	257
60–77 år	34	37	12	3	14	121
Alle	38	39	8	2	13	602

Tabell 9.3 «Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift, hvor sannsynlig er det at virksomheten vil beholde eldre arbeidstakere?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Meget sannsynlig	Ganske sannsynlig	Mindre sannsynlig	Ikke sannsynlig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor						
–39 år	33	44	11	3	10	113
40–49 år	33	36	15	4	11	157
50–59 år	27	38	20	4	11	216
60–77 år	30	37	16	3	14	117
Alle	30	38	16	4	11	603
Offentlig sektor						
–39 år	40	39	12	0	9	57
40–49 år	43	36	7	2	12	167
50–59 år	34	39	11	2	15	257
60–77 år	30	43	11	2	14	121
Alle	36	39	10	2	13	602

Tabell 9.4 «Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift, hvor sannsynlig er det at virksomheten vil beholde arbeidstakere som har mulighet for å ta ut pensjon?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Meget sannsynlig	Ganske sannsynlig	Mindre sannsynlig	Ikke sannsynlig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor						
–39 år	16	23	42	6	12	113
40–49 år	20	25	32	6	16	157
50–59 år	13	26	37	8	16	216
60–77 år	13	26	36	9	17	117
Alle	15	25	36	7	15	603
Offentlig sektor						
–39 år	33	18	33	2	14	57
40–49 år	22	28	26	5	19	167
50–59 år	13	30	33	4	19	257
60–77 år	14	33	30	3	20	121
Alle	18	29	30	4	19	602

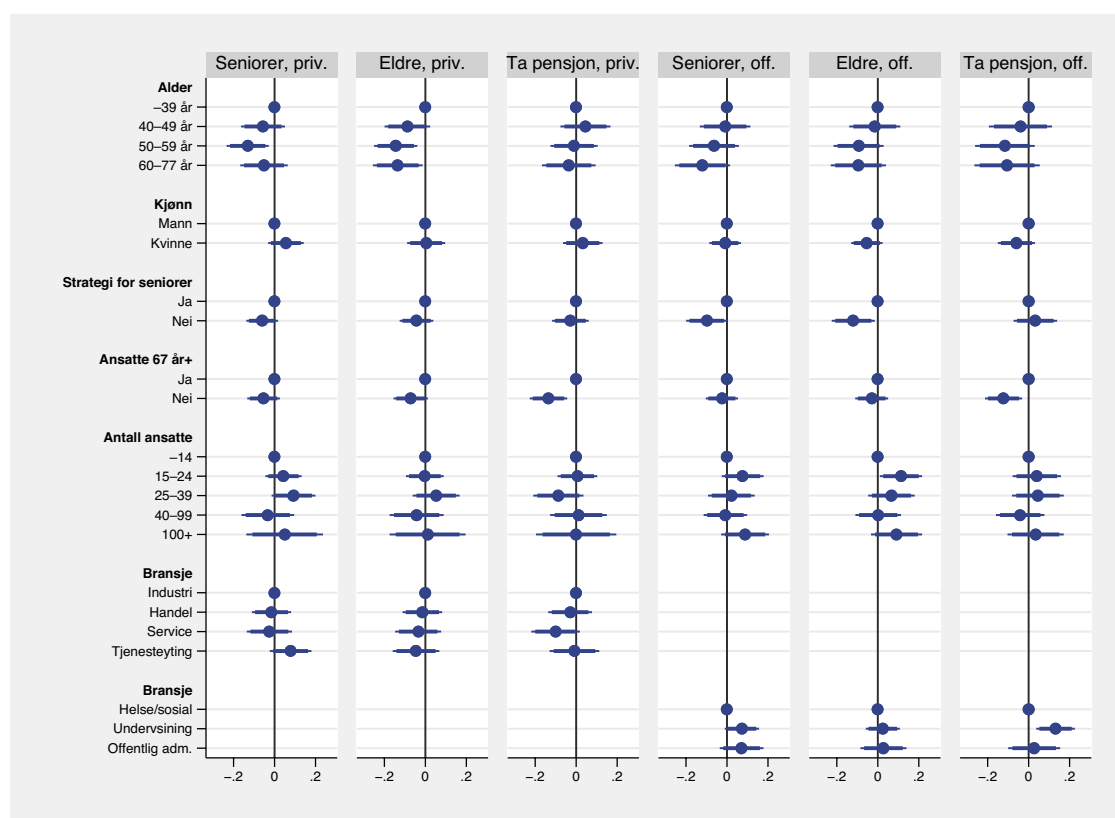
Både i privat og offentlig sektor er andelen som oppgir at virksomheten meget eller ganske sannsynlig ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere, litt lavere blant eldre enn blant yngre ledere, men mønstrene er ikke entydige (tabell 9.2 og 9.3). I privat sektor er andelen som mener at virksomheten meget eller ganske sannsynlig ville beholde arbeidstakere som har mulighet for å ta ut pensjon, høyest i aldersgruppen 40–49 år (tabell 9.4). I offentlig sektor er andelen lavere i de to eldste enn i de to yngste aldersgruppene, men forskjellene er forholdsvis beskjedne. Her ser vi imidlertid at mønsteret for andelen som mener det er meget sannsynlig at virksomheten ville beholde denne gruppen av arbeidstakere, skiller seg fra mønsteret som mener at virksomheten ganske sannsynlig ville beholde denne gruppen. Eldre ledere har sjeldnere enn yngre ledere svart «Meget sannsynlig», men de har oftere svart «Ganske sannsynlig».

Vi har gjort to sett av multivariate regresjonsanalyser for å undersøke om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper når vi kontrollerer for leder- og bedriftskjennetegn. Vi ser først på tilbøyeligheten til å mene at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde ulike grupper av arbeidstakere ved nedbemanning. For hvert av de tre spørsmålene har vi da laget en dummyvariabel der vi skiller mellom respondenter som svarer «Meget sannsynlig» eller «Ganske sannsynlig», på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Deretter ser vi på tilbøyeligheten til å mene at det er meget sannsynlig at virksomheten ville beholde ulike grupper av arbeidstakere ved nedbemanning. For hvert av de tre spørsmålene skiller vi da mellom respondenter som svarer «Meget sannsynlig», på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den

andre (0). Som analyseteknikk benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell (se en forklaring av hvordan resultatene skal tolkes, i kapittel 6.1).

Resultater fra det første settet av analyser vises i figur 9.3. De tre plottene til venstre viser resultater for ledere i privat sektor, og de tre plottene til høyre viser resultater for ledere i offentlig sektor. I privat sektor er ledere i aldersgruppen 50–59 år mindre tilbøyelige enn de yngste lederne til å svare at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer ved nedbemanning. Videre er ledere i de to eldste aldersgruppene (50–59 år og 60–77 år) mindre tilbøyelige enn de yngste lederne til å svare at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde eldre arbeidstakere ved nedbemanning. Det er ingen klare aldersforskjeller i tilbøyeligheten til å mene at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde arbeidstakere som kan ta ut pensjon.

Figur 9.3 Meget / ganske sannsynlig at virksomheten vil beholde ulike typer arbeidstakere dersom det skulle gjennomføres nedbemanning – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,82 / 0,94 / 0,60 (privat sektor) og 0,80 / 0,84 / 0,67 (offentlig sektor).

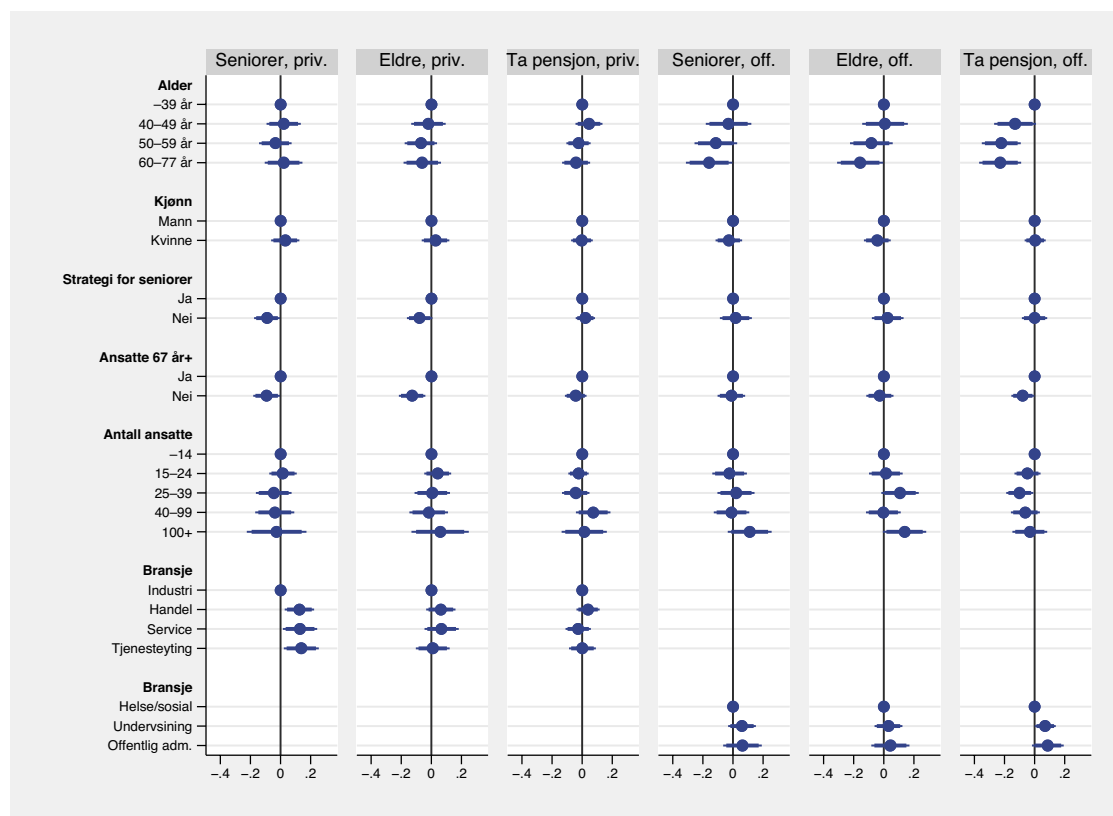
Analysene for ledere i offentlig sektor viser at de eldste (60–77 år) sjeldnere enn de yngste mener at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer ved nedbemanning (figur 9.3). En analyse der vi behandler leders alder som en kontinuerlig variabel i stedet for å skille mellom fire aldersgrupper, viser en signifikant negativ sammenheng mellom leders alder og

tilbøyeligheten til å mene at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer (se vedlegg 2). Analysene i figur 9.3 viser ingen klare forskjeller mellom aldersgrupper i tilbøyeligheten til å mene at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde eldre arbeidstakere eller arbeidstakere som kan ta ut pensjon, men også for begge disse utfallene ser vi en negativ sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å mene dette i analyser der leders alder behandles som en kontinuerlig variabel (se vedlegg 2).

Figur 9.4 viser resultater fra det andre settet av analyser, der vi altså ser på tilbøyeligheten til å mene at det er meget sannsynlig at virksomheten ved nedbemanning ville beholde de tre gruppene av arbeidstakere. Når det gjelder ledere i privat sektor (de tre venstre plottene), ser vi ingen klare forskjeller mellom aldersgrupper i tilbøyeligheten til å mene at det er meget sannsynlig at virksomheten ville beholde henholdsvis seniorer, eldre arbeidstakere og arbeidstakere som kan ta ut pensjon. Analysene av ledere i offentlig sektor (de tre høyre plottene) viser at de eldste (60–77 år) sjeldnere enn de yngste (under 40 år) mener at det er meget sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere ved nedbemanning. Videre er både ledere i alderen 40–49 år, 50–59 år og 60–77 år mindre tilbøyelige enn ledere under 40 år til å mene at det er meget sannsynlig at virksomheten ville beholde arbeidstakere som kan ta ut pensjon. Analyser der leders alder inngår som en kontinuerlig variabel, viser en signifikant negativ sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å mene at det er meget sannsynlig at virksomheten ville beholde både seniorer, eldre arbeidstakere og arbeidstakere som kan ta ut pensjon (se vedlegg 2).

Samlet sett viser analysene i dette kapittelet at ledere, både i privat og offentlig sektor, er overveiende positive til å beholde eldre arbeidstakere ved en eventuell nedbemanning, og flertallet mener at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde både seniorer og eldre arbeidstakere i en nedbemanningsprosess, mens færre, både i offentlig og privat sektor, mener at virksomheten ville beholde ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon. Det er imidlertid litt variasjon mellom ledere i ulike aldersgrupper, og hovedbildet er at de yngste lederne er mer tilbøyelige enn eldre ledere til å si seg uenige i at eldre bør sies opp før yngre ved nedbemanning, og mer tilbøyelige til å mene at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere ved en nedbemanningsprosess. Dette kan muligens reflektere at yngre ledere har mindre erfaring med nedbemanningsprosesser enn eldre ledere, og kanskje også at de har mindre kjennskap til hvilke regler og praksiser som gjelder.

Figur 9.4 Meget sannsynlig at virksomheten vil beholde ulike typer arbeidstakere dersom det skulle gjennomføres nedbemanning – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,39 / 0,46 / 0,18 (privat sektor) og 0,46 / 0,38 / 0,48 (offentlig sektor).

Spørsmålene om lederens syn på å si opp og beholde eldre arbeidstakere i nedbemanningsprosesser måler ikke direkte oppfatninger om eldre arbeidstakers produktivitet, tilpasningsevne eller lojalitet og inngår dermed sjelden i kartlegginger av stereotypier eller forestillinger om eldre arbeidstakere (se kapittel 2). Innenfor rammeverket som sier at holdninger har kognitive komponenter, affektive komponenter og en handlingskomponent (se kapittel 2), vil spørsmålene kunne være et mål på handlingskomponenten – altså tilbøyeligheten til å behandle eldre arbeidstakere på en bestemt måte. De kan imidlertid også tenkes å si noe om utformingen av pensjonssystemet eller bedriftsspesifikke ordninger for eldre arbeidstakere, eventuelt om lederens kunnskap om dette (se kapittel 1). Svarene kan også reflektere lederens holdninger til forskjellsbehandling av eldre ansatte og kjennskap til arbeidsmiljølovens forbud mot diskriminering på grunnlag av alder (se kapittel 1).

10 Holdninger til å ansette eldre arbeidstakere

I dette kapittelet ser vi på spørsmål som på ulike måter fanger opp lederes holdninger til å ansette eldre arbeidstakere, og undersøker om holdningene varierer mellom ledere i ulike aldersgrupper. Først ser vi på to spørsmål om hvor godt eller dårlig man ville like å ansette henholdsvis seniorer og eldre arbeidstakere.¹⁷ Deretter ser vi på en påstand om hvorvidt man ville foretrekke å ansette en under 30 år framfor en over 60 år, og til sist ser vi på et spørsmål om hvor gammel man mener at en kvalifisert søker skal være før man ville nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder.¹⁸

10.1 Hvor godt ville man like å ansette seniorer og eldre arbeidstakere?

Tabell 10.1 og figur 10.1 viser svarfordelinger for spørsmålene om hvor godt eller dårlig man ville like å ansette seniorer, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. I tabell 10.1 vises samtlige svaralternativer, og i figur 10.1 vises en tredeling. 64 prosent av lederne i privat sektor og 70 prosent av lederne i offentlig sektor har svart «Meget godt» eller «Ganske godt», mens forholdsvis få har svart «Meget dårlig» eller «Litt dårlig» – bare 11 og 6 prosent i henholdsvis privat og offentlig sektor. Derimot er det ganske mange, omtrent 25 prosent i begge sektorer, som har svart enten «Verken eller» eller «Vet ikke». Den høye andelen som er nøytrale eller usikre, og den lave andelen som er direkte negative, kan tyde på at vi kan få et litt for pessimistisk bilde av lederes holdninger til å ansette seniorer hvis vi bare ser på andelen som ville like dette meget eller ganske godt.

I privat sektor ser det å til å være større vilje til å ansette seniorer blant eldre enn blant unge ledere (figur 10.1). Mens 71 prosent av de eldste (60–77 år) ville like godt å ansette seniorer, er andelen 51 prosent blant de yngste. Det er små forskjeller i andelen som har svart «Litt dårlig» og «Meget dårlig», men andelen som har svart «Verken eller» eller «Vet ikke» er høyere blant yngre enn blant eldre ledere. I offentlig sektor ser vi ikke tilsvarende forskjeller mellom aldersgrupper.

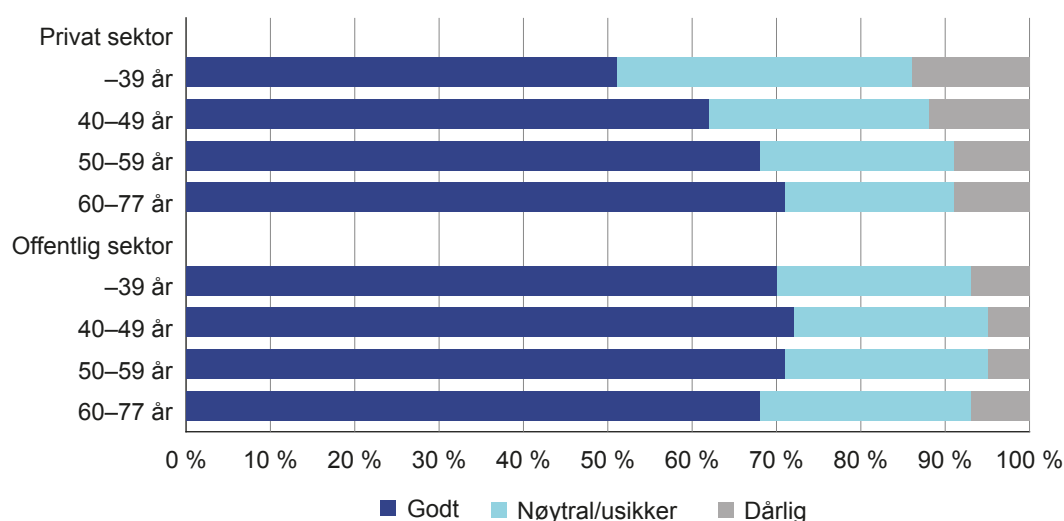
¹⁷ Disse spørsmålene er blitt stilt siden 2003. Utviklingen i svarmønsteret for ledere i privat sektor omtales i vedlegg 1.

¹⁸ Dette spørsmålet er blitt stilt siden 2007. Utviklingen i svarmønsteret for ledere i privat sektor omtales i vedlegg 1.

Tabell 10.1 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette seniorer?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Meget godt	Ganske godt	Verken eller	Litt dårlig	Meget dårlig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	27	25	33	8	5	3	113
40–49 år	25	36	34	9	3	3	157
50–59 år	32	35	21	6	3	2	216
60–77 år	34	37	17	7	3	3	117
Alle	30	34	23	7	3	2	603
Offentlig sektor							
–39 år	30	40	19	7	0	4	57
40–49 år	34	38	20	5	0	3	167
50–59 år	33	37	21	5	1	2	257
60–77 år	27	41	20	6	2	5	121
Alle	32	38	20	5	1	3	602

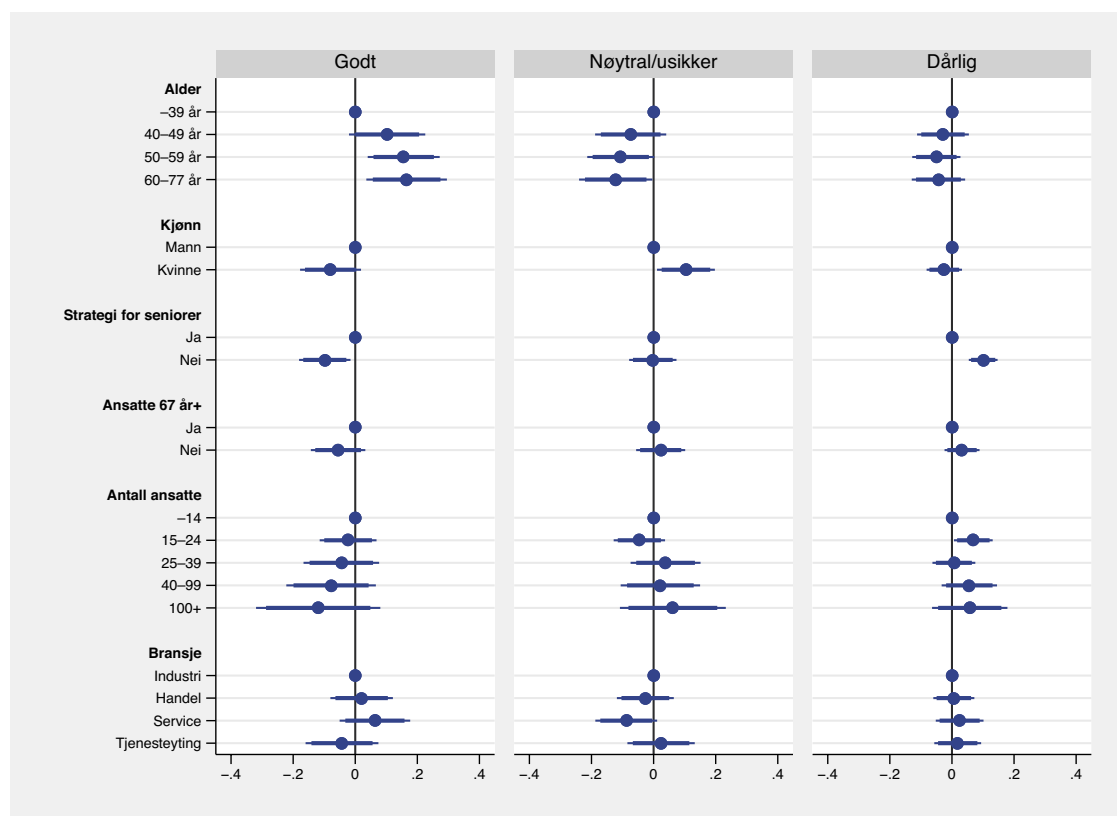
Figur 10.1 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette seniorer?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)



Vi har gjort multivariate regresjonsanalyser for å undersøke om det er forskjeller mellom aldersgrupper når vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Vi har laget tre dummyvariabler, én der vi skiller mellom ledere som svarer meget eller ganske godt, på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0), én der vi skiller mellom ledere som svarer «Verken eller» eller «Vet ikke», på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0), og én der vi skiller mellom ledere som svarer litt eller meget dårlig, på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0). Vi har benyttet lineære sannsynlighetsmodeller (se en forklaring på hvordan resultatene skal tolkes, i kapittel 6.1).

Resultatene for privat sektor vises i figur 10.2, og resultatene for offentlig sektor vises i figur 10.3. I privat sektor ser vi, i tråd med den bivariante analysen i figur 10.1, at ledere i aldersgruppene 50–59 år og 60–77 år er mer tilbøyelige enn de yngste lederne til å svare at de ville like godt å ansette seniorer. De er derimot mindre tilbøyelige til å svare «Verken eller» eller «Vet ikke», mens det ikke er noen forskjell mellom aldersgruppene i tilbøyeligheten til å ville like dårlig å ansette seniorer. Analysene for ledere i offentlig sektor viser ingen klare sammenhenger mellom leders alder og noen av de tre utfallene.

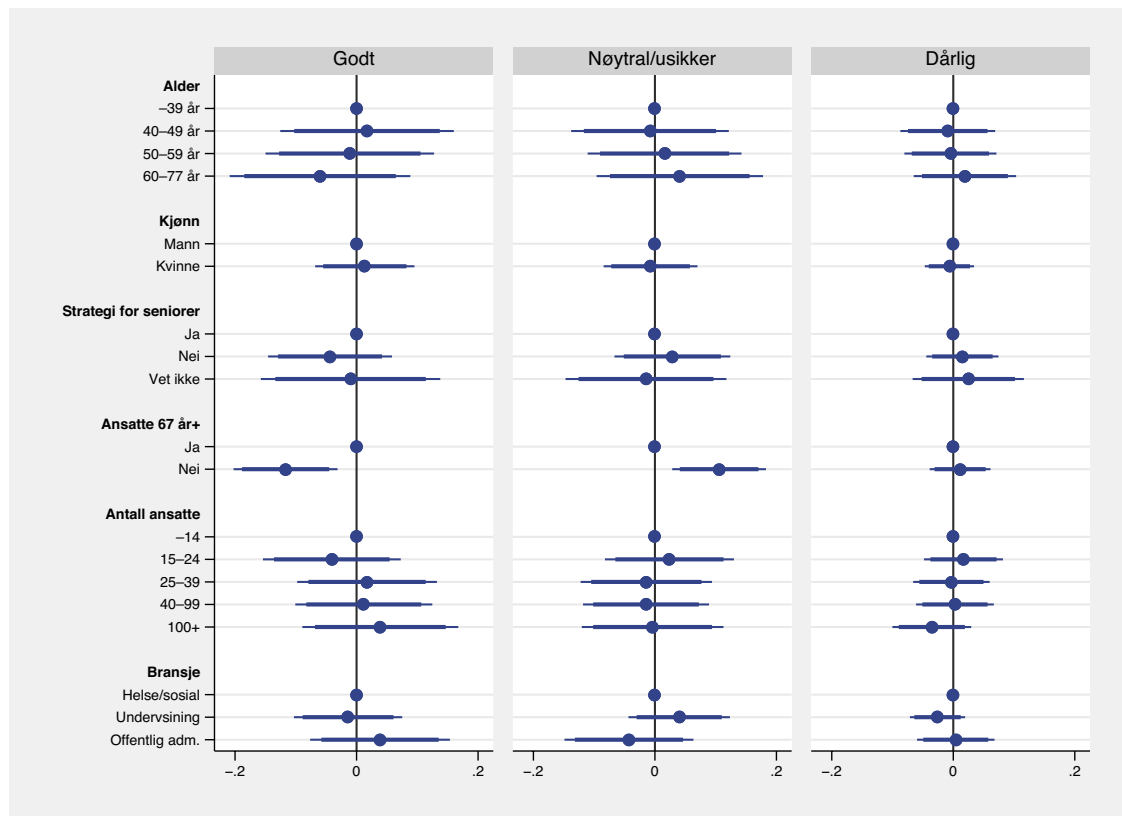
Figur 10.2 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette seniorer?» –resultater fra regresjonsanalyser, privat sektor (N = 603)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,63 / 0,36 / 0,01.

Tabell 10.2 og figur 10.4 viser svarfordelinger for spørsmålene om hvor godt eller dårlig man ville like å ansette eldre arbeidstakere, blant ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor. 57 prosent av lederne i privat sektor og 67 prosent av lederne i offentlig sektor har svart meget eller ganske godt. Forholdsvis få har svart meget eller litt dårlig, mens omtrent 25 prosent i begge sektorer har svart «Verken eller» eller «Vet ikke». De bivariante analysene viser forholdsvis lite variasjon i svarmønsteret etter leders alder i begge sektorer.

Figur 10.3 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette seniorer?» – resultater fra regresjonsanalyser, offentlig sektor (N = 602)

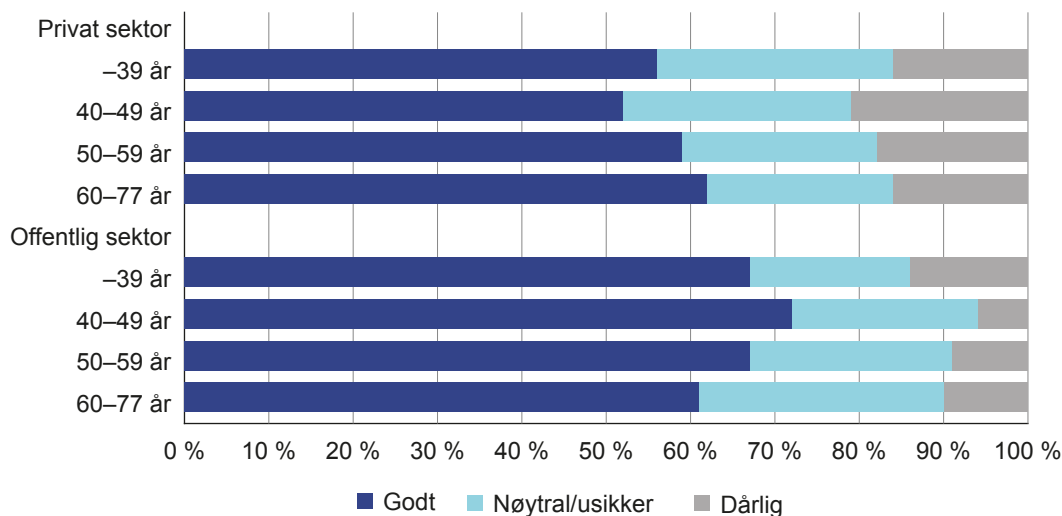


Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,83 / 0,12 / 0,04.

Tabell 10.2 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette eldre arbeidstakere?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

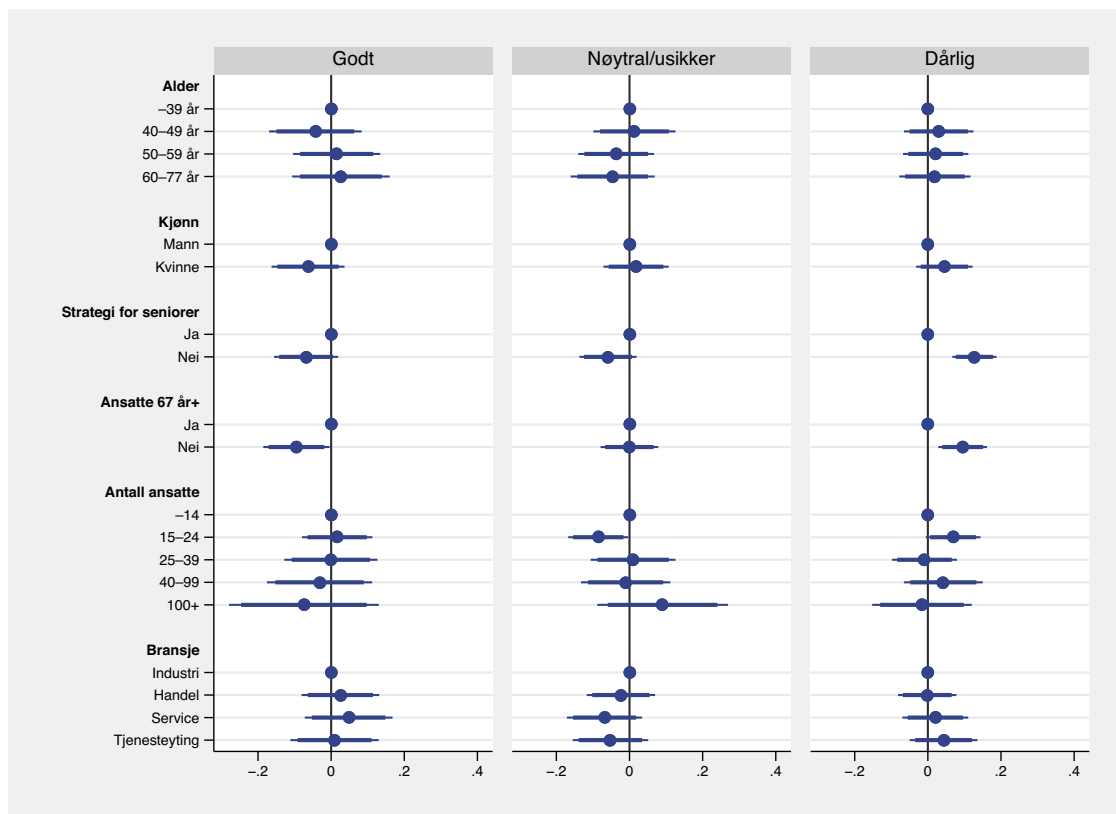
	Meget godt	Ganske godt	Verken eller	Litt dårlig	Meget dårlig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
-39 år	25	31	26	15	1	3	113
40-49 år	19	33	24	13	8	3	157
50-59 år	29	30	20	13	6	3	216
60-77 år	36	27	18	11	4	4	117
Alle	27	30	22	13	5	3	603
Offentlig sektor							
-39 år	28	39	16	11	4	4	57
40-49 år	34	38	18	6	1	4	167
50-59 år	31	37	20	7	2	4	257
60-77 år	24	37	22	7	3	7	121
Alle	30	37	20	7	2	4	602

Figur 10.4 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette eldre arbeidstakere?» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)



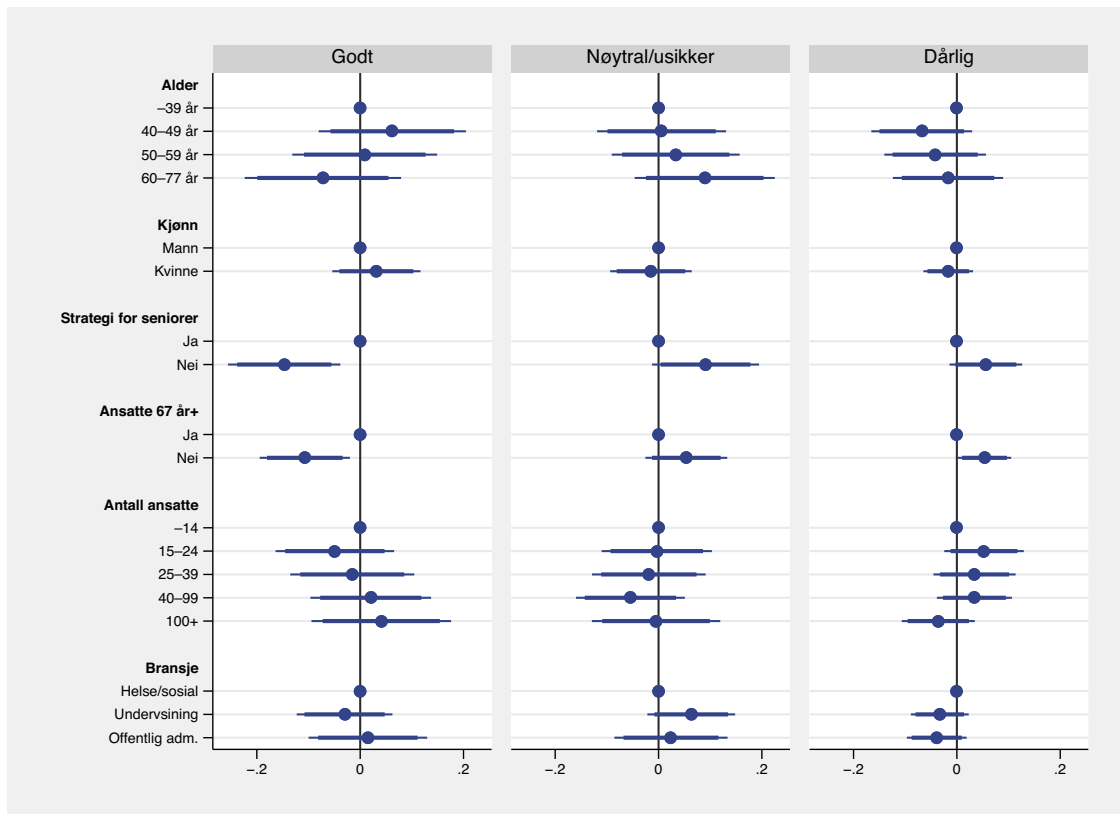
Figur 10.5. og 10.6 viser resultater fra regresjonsanalyser der det er justert for leder- og bedriftskjennetegn, for ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor. Også her benytter vi tre dummyer som utfallsvariabler. Leders alder har ingen klar betydning for noen av de tre utfallene verken i privat eller offentlig sektor.

Figur 10.5 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette eldre arbeidstakere?» – resultater fra regresjonsanalyser, privat sektor (N = 602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,67 / 0,35 / -0,03.

Figur 10.6 «Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette eldre arbeidstakere?» – resultater fra regresjonsanalyser, offentlig sektor (N = 602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,78 / 0,11 / 0,11.

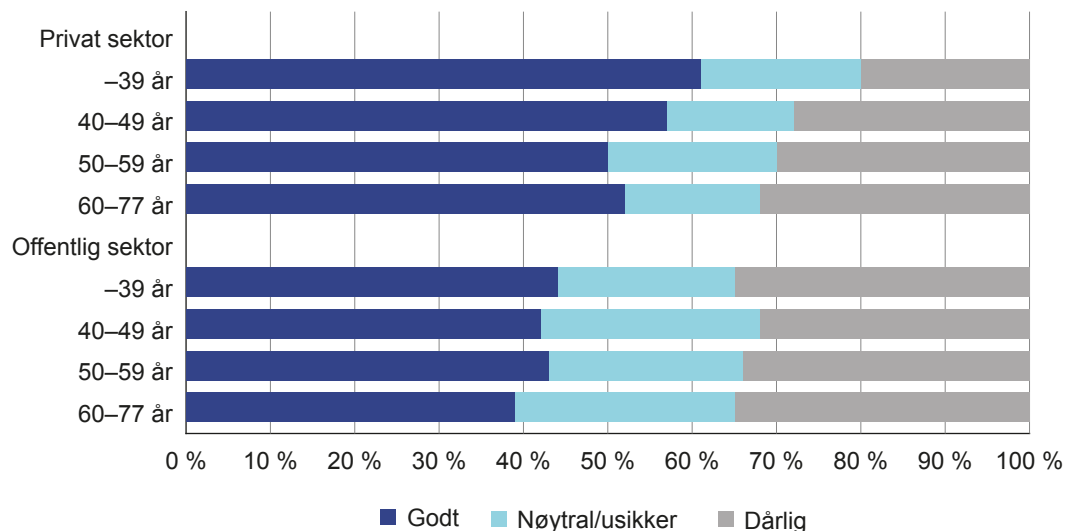
10.2 Holdninger til å ansette en under 30 år framfor en over 60 år

Tabell 10.3 og figur 10.7 viser svarfordelinger for påstanden om man ville foretrekke å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år. Tabellen viser samtlige svar, og figuren viser en tredeling. I privat sektor er 54 prosent enige i påstanden, 28 prosent uenige og 18 prosent nøytrale eller usikre. I offentlig sektor er de tilsvarende andelenene henholdsvis 42, 34 og 24 prosent. I privat sektor er andelen enige lavere blant eldre enn yngre, mens andelen som er uenig, er høyere blant eldre enn yngre. I offentlig sektor er det små forskjeller mellom aldersgruppene.

Tabell 10.3 «Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

	Helt enig	Delvis enig	Verken eller	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke	Antall observasjoner
Privat sektor							
–39 år	33	28	17	6	13	3	113
40–49 år	31	25	12	5	23	3	157
50–59 år	26	24	17	12	19	3	216
60–77 år	25	27	14	10	21	3	117
Alle	28	26	15	9	19	3	603
Offentlig sektor							
–39 år	19	25	19	18	18	2	57
40–49 år	14	28	22	13	20	4	167
50–59 år	17	26	20	9	25	3	257
60–77 år	17	22	23	11	24	3	121
Alle	16	26	21	11	23	3	602

Figur 10.7 «Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år» – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor (prosent)

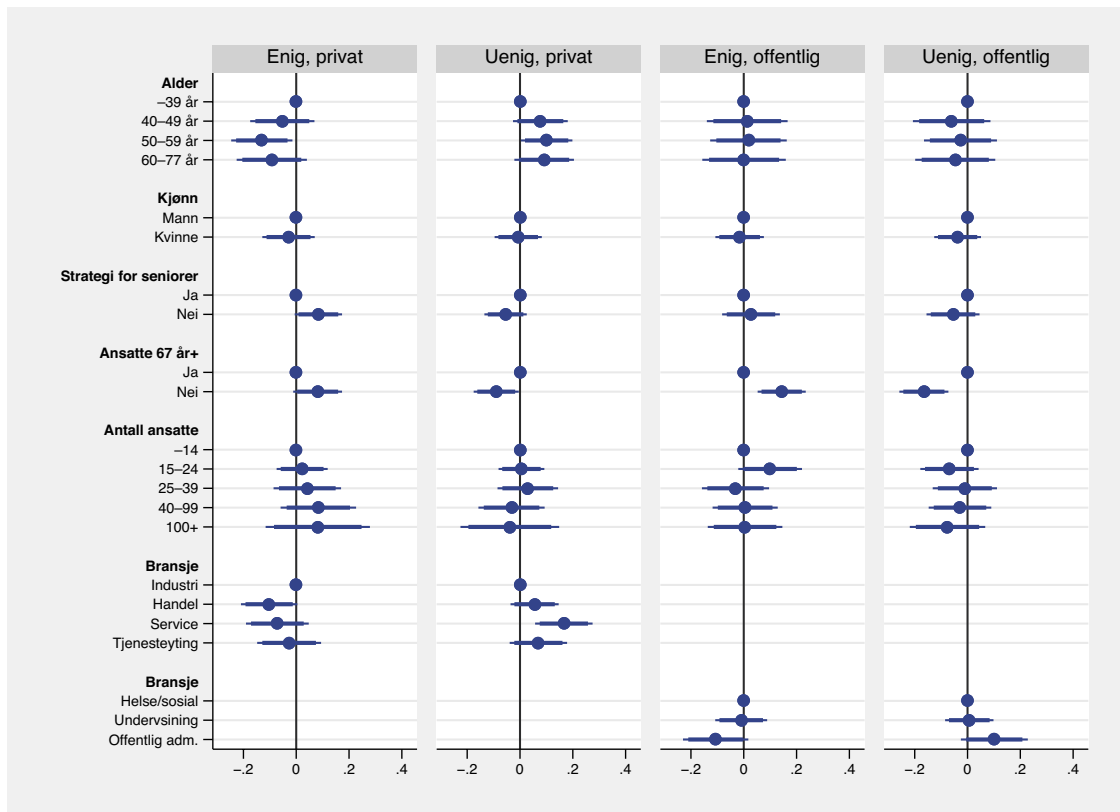


Vi har gjort multivariate regresjonsanalyser (lineære sannsynlighetsmodeller) der vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Vi har laget to dummyvariabler, én der vi skiller mellom ledere som er helt eller delvis enige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0), og én der vi skiller mellom ledere som er helt eller delvis uenige i påstanden, på den ene siden (1) og øvrige ledere på den andre (0).¹⁹ Resultatene vises i figur 10.8. Når det gjelder ledere i privat sektor (plottene til venstre), ser vi en klar, men ikke lineær sammenheng

¹⁹ Vi gjør ikke separate analyser av dem som er nøytrale eller usikre her, ettersom de bivariate analysene i figur 10.7 viser små forskjeller mellom aldersgrupper i andelen som faller inn under denne kategorien.

mellom leders alder og preferansen for å ansette unge versus eldre arbeidstakere. Ledere i aldersgruppen 50–59 år er mindre tilbøyelige til å være enige i påstanden og mer tilbøyelige til å være uenige enn de yngste lederne. Estimaten for ledere i den eldste aldersgruppen (60–77 år) peker i samme retning, men er ikke statistisk signifikante. Analysene av ledere i offentlig sektor (plottene til høyre) viser ingen klare effekter av leders alder.

Figur 10.8 Enig / Uenig i at man foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 603/602)



Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,58 / 0,13 (privat sektor) og 0,30 / 0,60 (offentlig sektor).

10.3 Oppfatninger om når en kvalifisert søker er for gammel til å bli kalt inn til jobbintervju

Det er mange som ikke svarer på spørsmålet om hvor gammel en kvalifisert søker skal være før man ville nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder (se også Kitterød & Grødem, 2023). I 2021-runden var det 18 prosent av lederne i privat sektor som ikke oppga noe svar, og som dermed ble registrert som «missing», mens dette gjaldt 16 prosent av lederne i offentlig sektor. I det følgende undersøker vi først om det er forskjeller mellom ledere i ulike aldersgrupper i tilbøyeligheten til å besvare dette spørsmålet, deretter om ledere i ulike aldersgrupper har ulike oppfatninger om når en søker er for gammel til å innkalles til intervju.

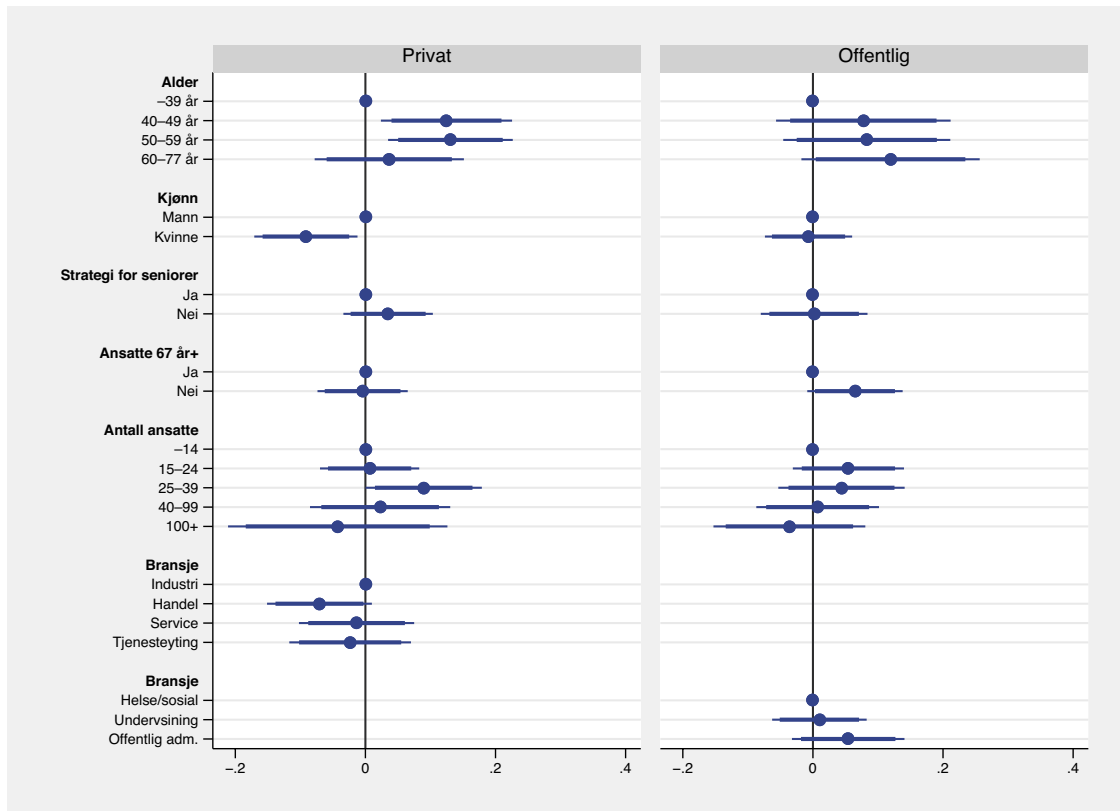
Tabell 10.4 (venstre del) viser andelen som har besvart eller ikke besvart spørsmålet, etter leders alder. I privat sektor er andelen svar høyest i aldersgruppene 40–49 år og 50–59 år, mens det i offentlig sektor er en svak økning i andelen svar fra den yngste til den eldste aldersgruppen. Vi har foretatt multivariate regresjonsanalyser (lineære sannsynlighetsmodeller) av tilbøyeligheten til å ha besvart (1) vs. ikke besvart (0) spørsmålet, der vi kontrollerer for leder- og bedriftskjennetegn. Resultatene vises i figur 10.9. I privat sektor (venstre plott) er ledere i aldersgruppene 40–49 år og 50–59 år mer tilbøyelige enn de yngste lederne til å ha besvart spørsmålet, noe som altså er i tråd med den bivariante analysen i tabell 10.4. I offentlig sektor (høyre plott) er de eldste lederne mer tilbøyelige til å ha besvart spørsmålet enn de yngste lederne. Det er vanskelig å vite hvordan vi skal tolke disse mønstrene. Muligens kan den lavere svarandelen blant de yngste lederne reflektere at de har mindre erfaring med ansettelsesprosesser generelt, enn eldre ledere, og at de ikke har tenkt noe særlig på hvordan de skal forholde seg til søkers alder i slike prosesser.

Tabell 10.4 Andel som har svart / ikke svart på spørsmålet om når de vil nøle med å innkalle en kvalifisert søker til intervju, og hvilken alder de som svarte, oppgitt – svar fra ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor

	Svart / ikke svart			Har besvart spørsmålet		
	Har svart	Har ikke svart	Antall observasjoner	Alder, gjennomsnitt (standardavvik)	Alder, minimum/maksimum	Antall observasjoner
Privat sektor						
–39 år	71	29	110	57,12 (8,85)	30/70	78
40–49 år	85	15	153	58,98 (7,17)	30/75	130
50–59 år	87	13	209	58,71 (7,24)	30/75	181
60–77 år	78	22	115	59,59 (6,74)	40/72	90
Alle	82	18	587	58,69 (7,44)	30/75	479
Offentlig sektor						
–39 år	75	25	57	62,91 (3,65)	55/70	43
40–49 år	83	17	167	62,40 (3,95)	50/70	139
50–59 år	84	16	257	62,72 (4,17)	40/75	217
60–77 år	87	13	120	62,72 (4,43)	50/70	104
Alle	84	16	601	62,65 (4,11)	40/75	503

Note: Respondenter som har oppgitt en alder under 30 år eller over 75 år, er holdt utenfor.

Figur 10.9 Har svart på spørsmålet om hvor gammel en kvalifisert søker skal være før de ville nøle med å innkalle vedkommende til intervju – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 587/601)



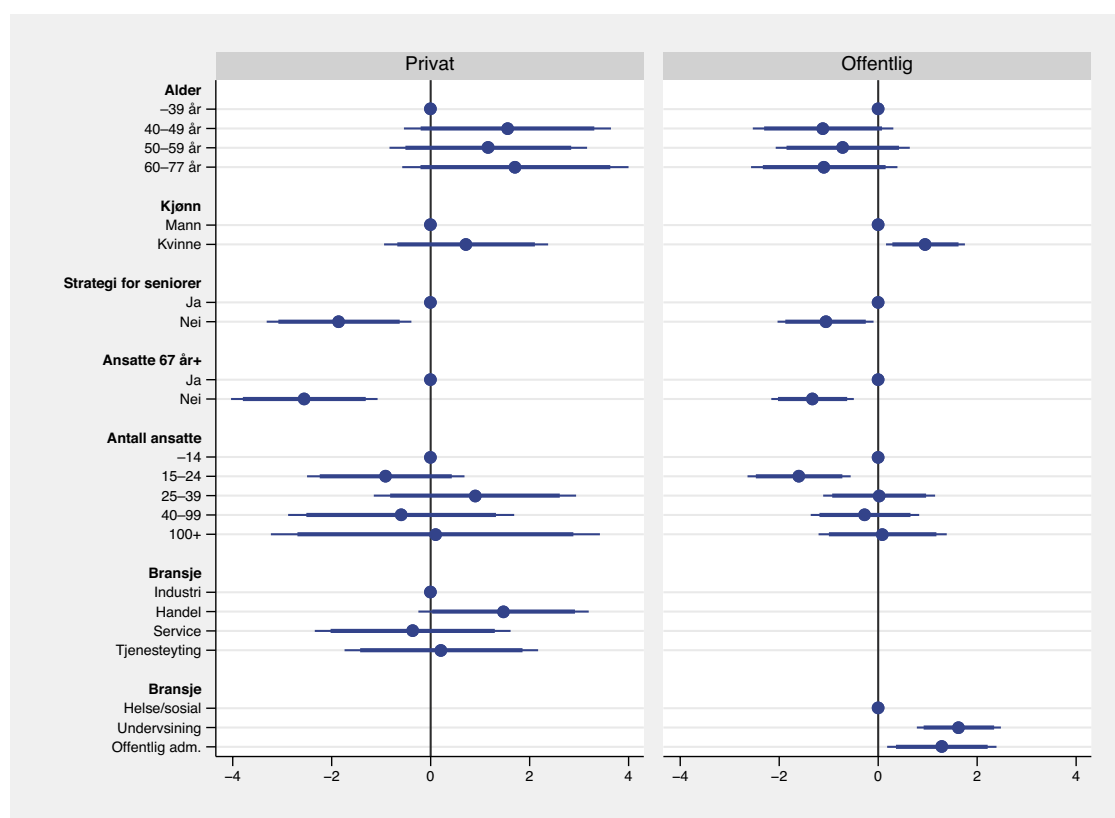
Note: Analysene er gjennomført med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. Respondenter som har oppgitt en alder under 30 år eller over 75 år, er holdt utenfor. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 0,78 (privat sektor) og 0,64 (offentlig sektor).

Tabell 10.4 (høyre del) viser hvor gammel en kvalifisert søker i gjennomsnitt skal være før ledere i ulike aldersgrupper i privat og offentlig sektor ville nøle med å innkalle vedkommende til intervju. Tallene gjelder altså for dem som har besvart spørsmålet. Antall observasjoner er dermed lavere her enn i de øvrige analysene i rapporten. I privat sektor oppgir den yngste aldersgruppen den laveste alderen og den eldste aldersgruppen den høyeste alderen, mens aldersgruppene 40–49 år og 50–59 er i en mellomposisjon. For samtlige aldersgrupper er det imidlertid stor variasjon i når de mener at en kvalifisert søker er for gammel til å kalles inn til intervju (store standardavvik). I offentlig sektor er det små forskjeller mellom aldersgruppene i oppfatningen av når en søker er for gammel til å kalles inn til intervju, og variasjonen i svarene er mindre enn i privat sektor (mindre standardavvik).

Figur 10.10 viser resultatene fra regresjonsanalyser (minste kvadraters metode) der vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn. Den avhengige variabelen er altså alderen for når man ville nøle med å kalle en kvalifisert søker inn til intervju, med verdiene 30–75 år. Verken for ledere i privat sektor (venstre plott) eller for ledere i offentlig sektor (høyre plott) ser vi signifikante effekter av leders alder. Det er stor usikkerhet rundt estimatene, særlig for privat sektor.

Ettersom den bivariante analysen av ledere i privat sektor viser ganske store forskjeller i anslagene mellom ulike aldersgrupper (se tabell 10.4), har vi også gjort en regresjonsanalyse der kun leders alder inngår som uavhengig variabel. Både ledere i alderen 40–49 år og ledere i alderen 60–77 år skiller seg da klart fra de yngste lederne (under 40 år) med hensyn til hvor gammel en kvalifisert søker skal være før de ville nøle med å kalle vedkommende inn til intervju.²⁰ Den multivariate analysen (figur 10.10) viser altså lavere og ikke signifikante estimater. Det er særlig når vi kontrollerer for om virksomheten har ansatte på 67 år eller over, at effekten av leders alder reduseres. Eldre ledere oppgir oftere enn yngre at virksomheten har ansatte i denne alderen, noe som altså trekker i retning av å oppgi en høyere alder.

Figur 10.10 Alder der man vil nøle med å innkalle en kvalifisert søker til intervju – resultater fra regresjonsanalyser, privat og offentlig sektor (N = 479/503)



Note: Analysene er gjennomført med minste kvadraters metode. De omfatter svar i intervallet 30–75 år. Det er også justert for fylke, men resultater vises ikke. Konstantledd = 59,1 (privat sektor) og 63,1 (offentlig sektor).

10.4 Oppsummert om lederes holdninger til å ansette eldre arbeidstakere

Samlet sett viser analysene i dette kapittelet at ledere i både privat og offentlig sektor uttrykker ganske positive holdninger til å ansette både seniorer og eldre arbeidstakere. Få er direkte negative, men forholdsvis mange er usikre eller har

²⁰ Estimaten for aldersgruppene 40–49 år, 50–59 år og 60–77 år er henholdsvis 1,87 ($p = 0,079$), 1,59 ($p = 0,114$) og 2,47 ($p = 0,032$).

ikke noen klar mening om disse spørsmålene. Det er likevel forholdsvis mange som sier seg enige i at de ville foretrekke å ansette forholdsvis unge (under 30 år) framfor forholdsvis gamle arbeidstakere (over 60 år), men også her er det ganske mange som ikke har noen klar mening. Når ledere blir bedt om å angi hvor gammel en kvalifisert søker skal være før de vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju, er det forholdsvis mange som ikke svarer på spørsmålet. Dette kan reflektere at man ikke har noen klar mening, og/eller at man vet at det er ulovlig å forskjellsbehandle på grunnlag av alder. De som svarer på spørsmålet, oppgir en forholdsvis høy alder, men det er stor variasjon i svarene.

I den grad vi finner forskjeller i holdningene til å ansette seniorer eller godt voksne arbeidstakere mellom ledere i ulike aldersgrupper, ser det ut til at de yngste er litt mindre positive enn de eldre lederne, men mønsteret varierer mellom de ulike spørsmålene og sammenhengene er ikke lineære. Selv om de yngste lederne ser ut til å være litt mindre positive til å ansette seniorer og arbeidstakere over 60 år enn de eldre, uttrykker de sjelden mer direkte negative holdninger enn eldre ledere. Snarere ser det ut til at de oftere kan være usikre eller ikke har gjort seg opp noen klar mening om disse spørsmålene. Dette kan bunne i at de har mindre erfaring med ansettelsesprosesser generelt og/eller ikke har tenkt så mye på hvor godt de ville like å ansette folk i ulike aldre.

Spørsmål om lederes holdninger til å ansette eldre arbeidstakere måler ikke direkte oppfatninger om arbeidstakeres produktivitet, tilpasningsevne eller lojalitet og inngår derfor sjelden i kartlegginger av stereotypier om eldre arbeidstakere (se kapittel 2). I en tilnærming der man antar at holdninger har kognitive komponenter, affektive komponenter og en handlingskomponent (se kapittel 2), kan spørsmålene typisk være et mål på handlingskomponenten – altså tilbøyeligheten til å ansette eller ikke ansette (eventuelt forskjellsbehandle) eldre arbeidstakere.²¹

21 I en analyse av hvordan finanskrisen i 2009 påvirket lederes holdninger til eldre arbeidstakere, omtaler Solem (2012a, s.134) spørsmålene om preferanser for å ansette ulike typer av arbeidstakere som uttrykk for den affektive holdningskomponenten.

11 Oppsummering

11.1 Bakgrunn og problemstilling

I Norge, som i mange andre land, er det en politisk målsetting at flere skal jobbe lenger. Omleggingen av pensjonssystemet gir enkeltindivider sterke økonomiske insentiver til å stå lenger i arbeid, men også lederes innsats og holdninger til seniorer i yrkeslivet er viktig for å nå målet om lengre yrkeskarrierer. Lederes oppfatninger om eldre arbeidstakere har blitt et stort internasjonalt forskningsfelt de siste tiårene, og det er en utbredt oppfatning at det er viktig å jobbe for å endre lederes holdninger til eldre arbeidstakere. Man har studert holdninger til og stereotypier om eldre arbeidstakere, sett på endring over tid og undersøkt variasjoner mellom ulike grupper av ledere. Denne rapporten er et bidrag til denne litteraturen.

I denne rapporten spør vi om det er en sammenheng mellom leders alder og lederens oppfatninger av eldre arbeidstakere. Er det slik at eldre ledere uttrykker mer positive holdninger enn yngre ledere, eller har leders alder ingen betydning? Og varierer mønsteret mellom ulike typer av holdninger? Det har vært begrenset med forskning på dette tidligere, og studiene som foreligger, peker i ulike retninger. Noen studier finner at eldre ledere har mer positive oppfatninger om eldre arbeidstakere enn yngre ledere, mens andre studier tyder på at leders alder ikke spiller noen rolle. Det er imidlertid vanskelig å sammenligne eksisterende studier om dette ettersom de har forskjellige utvalg av ledere, definerer seniorer og eldre arbeidstakere ulikt, ser på ulike typer av holdninger og avgrensner og definerer leders alder på forskjellige måter i de empiriske analysene.

I denne rapporten undersøker vi hvordan ledere selv reflekterer rundt betydningen av sin egen alder, det vil si hvordan den påvirker måten de forholder seg til ansatte i ulike aldersgrupper på. Disse analysene er basert på kvalitative intervjuer med godt voksne ledere i tre store bedrifter i privat sektor. Videre studerer vi sammenhengen mellom leders alder og oppfatninger om seniorer og eldre arbeidstakere. Her tar vi utgangspunkt i lederes svar på spørsmål i Norsk seniorpolitisk barometer i 2021. Vi ser på et bredt sett av oppfatninger, som når man regnes som eldre i arbeidslivet, synet på eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet, holdninger til å lede eldre arbeidstakere, hvor godt man liker å ha eldre på arbeidsplassen, og holdninger til å beholde eldre ved nedbemanning og

til å ansette eldre arbeidstakere. På denne måten kan vi få et bilde av hvordan mønstrene i svarene varierer med hvilke holdningsdimensjoner som tematiseres. Spørsmålene om lederholdninger som inngår i Norsk seniorpolitisk barometer, lar seg ikke uten videre plassere innenfor de teoretiske rammeverkene som ofte presenteres i den internasjonale faglitteraturen om ledes holdninger til eldre arbeidstakere (se kapittel 2), og vi har derfor valgt en annen tematisk inndeling enn det vi finner i mange sentrale forskningsbidrag. I dette avsluttende kapittelet oppsummerer vi funnene, og vi diskuterer kort hvordan rapporten bidrar til litteraturen om sammenhengen mellom ledes alder og oppfatninger om eldre arbeidstakere.

Hensikten med denne rapporten har vært å presentere et rikt empirisk materiale for å få fram variasjon og nyanser. Vi har omtalt noen av teoriene som preger forskningen på feltet (se kapittel 2), som for eksempel sosial identitetsteori (inngruppe/utgruppe) og kontaktteori, men vi tar ikke sikte på å teste eller utvikle teorier i denne rapporten. I det kvalitative materialet er 18 av 20 ledere selv i senioralder, og samtlige har seniorer som rapporterer til dem. Her mangler vi dermed den variasjonen som er nødvendig for å drøfte teoretiske antakelser. I arbeidet med rapporten har vi likevel vært inspirert av sosial identitetsteori, som legger til grunn at mennesker har en tendens til å betrakte personer som ligner dem selv på viktige dimensjoner, som sin inngruppe, mens andre betraktes som utgruppe. I den grad alder er en viktig dimensjon på arbeidsplassen, ville vi anta at eldre ledere oftere enn yngre betrakter eldre arbeidstakere som en del av sin inngruppe, og dermed vil ha lett for å se dem i et mer positivt lys. Som gjennomgangen i kapittel 2 og kapittel 4–10 har vist, finner vi ikke entydig støtte til denne antakelsen.

11.2 Lederes refleksjoner om betydningen av egen alder – kvalitative intervjuer

I de kvalitative intervjuene med ledere i privat sektor understreket informantene typisk at alder ikke skulle være et tema i arbeidslivet, og at de behandlet sine medarbeidere på en mest mulig aldersblind måte. Lederne som ble intervjuet, begynte selv å bli seniorer i yrkeslivet, og flere reflekterte rundt at det å bli eldre ga dem en ballast som gjorde dem til bedre ledere – for alle de ansatte, uavhengig av de ansattes alder.

Lederne vi intervjuet, formidlet at de var nøye med å behandle alle ansatte likt, og at alle de var ledere for, tilhørte deres inngruppe. Imidlertid kunne de oppleve at de møtte andre forventninger fra medarbeiderne etter hvert som de selv ble eldre. Dette gjaldt særlig forventninger om at de skulle ha mer kunnskap om seniorgoder og pensjoneringsmuligheter enn yngre ledere. Noen av lederne hadde også tidligere i karrieren opplevd å bli behandlet som en del av en

utgruppe av yngre ledere. Det mest påfallende eksempelet var en kvinnelig leder som noen år tidligere gjentatte ganger hadde blitt spurt av en ung mannlig leder om hvor lenge hun, som da var midt i 50-årene, hadde tenkt å fortsette å jobbe. Informanten oppfattet dette som utslag av den unge lederens mangel på erfaring, og situasjonen hadde løst seg gjennom at hun tok det opp med ham.

I de kvalitative intervjuene så vi at de godt voksne lederne kunne bruke seg selv som eksempel på hvordan en eldre arbeidstaker er. For de fleste innebar dette at de avfeide at alderen hadde noen betydning innenfor det aldersspennet de faktisk hadde på arbeidsplassen. Både de selv og medarbeiderne som hadde passert 60 år, var fortsatt kompetente og fullt i stand til å ta til seg ny kunnskap. Noen var inne på at jobben kanskje ville bli krevende for medarbeidere i 70-årene, men de aller fleste hadde jo uansett gått av før fylte 70 – det var ikke dem over 70 vi snakket om da vi snakket om seniorene på arbeidsplassen. Selv om flere av informantene framhevet eldre arbeidstakers kompetanse og erfaring, var det også noen som opplevde at de ikke var så raske til å ta til seg ny kunnskap som det «ungdommen» var. De var opptatt av at man med årene kunne trenge litt mer tid. De unge de viste til, kunne da være både yngre kollegaer og egne barn. I den grad lederne tenkte på eldre ansatte som sin inngruppe – som de egentlig avviste at de gjorde – reflekterte dette et nyansert syn der inngruppen kan ha både sterke og svake sider.

Flere av informantene anerkjente at de – etter hvert som de selv ble eldre – ble mer oppmerksomme på de særlige formene for sårbarhet som kan oppstå blant eldre medarbeidere i et arbeidsliv der ungdom og ny kompetanse verdsettes høyt. Det kunne være ulike aspekter knyttet til alder som de ønsket å snakke om, men ikke helt visste hvordan de skulle ta opp på arbeidsplassen. Dette kunne være ønsket om å trappe ned, bekymringen for å bli diskriminert hvis man søkte nye jobber, eller bekymringen for at man ikke lenger presterte som forventet i nåværende jobb. Denne sårbarheten hadde de ikke kjent på tidligere, og noen av dem spurte seg selv om de tidligere hadde vært ledere for eldre medarbeidere som hadde kjent på det samme, uten at de hadde fanget det opp. På bakgrunn av disse refleksjonene etterspurte de mer formaliserte prosesser for å tematisere og håndtere dette i bedriften. Flere var imidlertid også opptatt av å formidle at mange av deres godt voksne medarbeidere hadde verdifull kompetanse, var innovative og framoverlente og ikke hadde ønsker om verken seniorgoder eller tilrettelegging, og flere understreket at dette også gjaldt for deres egen del. Informantene var med andre ord ambivalente, og ikke samstemte, i tenkningen om målrettede seniortiltak.

11.3 Aldersvariasjon i lederholdninger – analyser av data fra Norsk seniorpolitisk barometer

Mens den internasjonale forskningslitteraturen ofte har pekt på at ledere kan være ganske «lunkne» til eldre arbeidstakere, og særlig til å ansette godt voksne arbeidssøkere, viser Norsk seniorpolitisk barometer at ledere stort sett har forholdsvis positive oppfatninger om seniorer og eldre arbeidstakere. På flere områder har holdningene dessuten blitt mer positive siden oppstarten av barometeret i 2003. Det er likevel en del variasjon mellom ulike grupper av ledere, og vi har altså vært særlig interessert i hvordan leders alder spiller inn.

Våre analyser av 2021-runden av denne undersøkelsen viser i en del tilfeller positive sammenhenger mellom leders alder og det å uttrykke positive holdninger til eldre arbeidstakere, men sammenhengene er ikke alltid lineære, og mønsteret varierer mellom ulike spørsmål. På noen områder er det de yngste lederne (under 40 år) som skiller seg ut med litt mer positive holdninger enn ledere i eldre aldersgrupper. For mange av utfallsvariablene vi ser på, var det mulig å velge svarkategoriene «Verken eller» og «Vet ikke». Når det gjelder flere av holdningene eller oppfatningene, finner vi at yngre ledere oftere enn eldre har valgt et av disse svarene, noe som kan tyde på at de har mindre erfaring med å lede eldre arbeidstakere og/eller har reflektert mindre systematisk rundt betydningen av alder i yrkeslivet.

Generelt uttrykker ledere i offentlig sektor mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn ledere i privat sektor, og alt i alt er det mindre variasjon mellom ledere i ulike aldersgrupper i offentlig enn i privat sektor. Lederne i offentlig sektor er i gjennomsnitt litt eldre enn lederne i privat sektor, og de oppgir oftere at bedriften / virksomheten har en strategi for å hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere. Dette kan være delforklaringer på hvorfor ledere i offentlig sektor framstår som mer positive, men vi må også ta høyde for at offentlig sektor omfatter andre bransjer og utdanningsgrupper, at arbeidsforholdene er regulert av andre lover, og at tjenestepensjonene er forskjellige i de to sektorene.

De mønstrene vi finner, er også i noen tilfeller følsomme for hvordan vi har gruppert leders alder i analysene. Vi skiller mellom fire aldersgrupper – under 40 år, 40–49 år, 50–59 år og 60–77 år. Det blir da forholdsvis få ledere i den yngste aldersgruppen, særlig i offentlig sektor, og det er mye usikkerhet rundt funnene. Vi har derfor gjennomført alternative analyser for samtlige utfall, der vi inkluderer leders alder som en kontinuerlig variabel. I et tredje sett av analyser har vi også inkludert leders alder kvadrert for å fange opp ikke-lineære sammenhenger. Resultatene fra disse siste analysene vises i vedlegg 2 og omtales i de ulike kapitlene når dette er relevant. For øvrig vil vi minne om at analysene i rapporten er basert på forholdsvis små utvalg, omtrent 600 observa-

sjoner blant ledere i henholdsvis privat og offentlig sektor, noe som gir ganske stor usikkerhet ved resultatene. Framtidige analyser med større utvalg vil kunne gi mer presise estimater og kanskje vise klarere sammenhenger mellom leders alder og deres holdninger til eldre arbeidstakere enn det vi finner i denne rapporten. En mulighet vil også være å slå sammen flere årganger av Norsk seniorpolitisk barometer, der samme spørsmål er stilt i flere undersøkelser.

Analysene våre viser at de yngste lederne – de under 40 år – anser arbeidstakere som «eldre» ved en lavere alder enn det eldre ledere gjør. Dette er særlig tydelig i privat sektor, der forskjellen mellom de yngste lederne og ledere i alle andre aldersgrupper er statistisk signifikant. I offentlig sektor er mønsteret omtrent det samme, men forskjellen mellom de yngste og de eldste lederne er ikke signifikant. Alt i alt er disse analysene i tråd med inntrykket fra Moens (2021) kvalitative studie, der en leder på spørsmålet om når han betraktet arbeidstakere som «eldre», spontant svarte «Eldre enn meg». Ut fra denne måten å tenke på vil alderen for når man ser på kollegaer som «eldre», krype oppover i takt med egen alder. Dette kan også være en delforklaring på hvorfor inngruppe-dynamikk ser ut til å spille liten rolle i det kvalitative materialet: De «eldre» vil til enhver tid være de som er «eldre enn en selv».

Analysene av spørsmålene om eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet gir sammensatte resultater. Vi finner ingen aldersvariasjon med hensyn til påstanden om at 70-åringer kan yte like mye som de som er 10–15 år yngre, men eldre ledere gir oftere positive svar på spørsmålet om 60-åringers arbeidsprestasjoner. I privat sektor skiller de yngste lederne (under 40 år) seg ut med litt mindre positive holdninger enn eldre ledere i alle aldersgrupper, mens de eldste (60–77 år) er klart mer positive enn de yngste i offentlig sektor. Når leders alder inngår som en kontinuerlig variabel i analysene, ser vi imidlertid en positiv sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være enig i påstanden om at arbeidstakere over 60 år har like gode arbeidsprestasjoner som de som er under 60 år, og en negativ sammenheng mellom leders alder og tilbøyeligheten til å være uenig i påstanden. Påstanden om at eldre arbeidstakere ikke er produktive nok, avvises oftere av eldre enn av yngre ledere i begge sektorer, og i privat sektor er eldre ledere oftere enn yngre uenige i at man ikke kan benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre. Hovedmønsteret, særlig i privat sektor, er altså at eldre ledere uttrykker mer positive holdninger til eldre arbeidstakeres produktivitet og anvendelighet enn yngre ledere, eller motsatt, at yngre ledere uttrykker litt mindre positive holdninger enn eldre ledere.

Når det gjelder påstanden om at det er krevende å lede eldre arbeidstakere, finner vi svake og ikke systematiske aldersforskjeller. I privat sektor er eldre ledere oftere uenige i denne påstanden enn yngre ledere – de er sjeldnere enige og gir sjeldnere nøytrale svar. De yngste lederne er altså litt mer skeptiske,

oftere usikre og mindre entusiastiske til å lede eldre arbeidstakere enn eldre ledere, men sammenhengene er ikke lineære. I offentlig sektor er ledere i alderen 40–49 år oftere enige i at eldre arbeidstakere er krevende å lede, enn de yngste lederne, men det er ikke klare aldersforskjeller i tilbøyeligheten til å være uenig i denne påstanden eller til å være nøytral eller usikker.

I privat sektor vil eldre ledere oftere enn yngre foretrekke å lede et arbeidslag med mange over 60 år framfor et med mange under 30 år, mens vi ikke finner systematiske variasjoner med alder i offentlig sektor. I begge sektorer finner vi imidlertid at eldre ledere oftere enn yngre unnlater å oppgi en preferanse på dette spørsmålet og svarer «Vet ikke». Yngre ledes dragning mot å lede yngre arbeidstakere er sterkere enn eldre ledes dragning mot å lede arbeidstakere over 60 år.

De aller fleste ledere, uavhengig av alder, avviser påstanden om at de ikke liker at det er for mange eldre på arbeidsplassen. I privat sektor er mønsteret for alder usystematisk i den forstand at ledere i aldersgruppene 40–49 år og 50–59 år oftere er enige i påstanden enn ledere i den yngste aldersgruppen. Aldersgruppen 40–49 år er også sjeldnere uenig i påstanden. I offentlig sektor er det en positiv sammenheng mellom ledes alder og tilbøyeligheten til å være enig i denne påstanden – eldre ledere er altså oftere enige i at de ikke liker at det er for mange eldre på arbeidsplassen, enn de yngste. Mønsteret kan virke overraskende, og vi har ikke noen god forklaring på dette. En mulig tolkning av dette kan være den såkalte «queen bee»-mekanismen som vi var inne på i kapittel 2: Eldre ledere kan ønske å distansere seg fra eldre arbeidstakere, og de ønsker ikke å være i et arbeidsmiljø som domineres av eldre. Yngre ledere har ikke det samme behovet for distanse, tvert imot kan de tenke at det er positivt for dem at de har oppnådd lederposisjoner i et arbeidsmiljø der mange er langt eldre. Disse tolkningene er likevel spekulative: Det viktigste funnet her er at påstanden avvises av et klart flertall i alle aldersgrupper.

I offentlig sektor finner vi, litt overraskende, at eldre ledere oftere enn de yngste er enige i at eldre bør sies opp før yngre ved nedbemanning. I privat sektor er det lederne i alderen 40–49 år som skiller seg fra de yngste med større tilbøyelighet til å være enige i dette. Hovedmønsteret er likevel at synspunktet avvises av de fleste, uavhengig av alder. På spørsmål om hvor sannsynlig man mener det er at virksomheten i en nedbemanningsprosess ville beholde seniorer, eldre arbeidstakere og ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon, mener flertallet i begge sektorer at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere, mens færre mener at virksomheten ville beholde ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon. Svarmønsteret varierer likevel litt mellom ulike aldersgrupper. De yngste er mer tilbøyelige enn de som er eldre til å mene at det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere.

Endelig har vi sett på holdninger til å ansette eldre arbeidstakere. I privat sektor er ledere som er 50 år og eldre, oftere enn de yngste (under 40 år) enige i at de ville like godt å ansette seniorer, mens de yngste lederne oftere svarer «Verken eller» eller «Vet ikke». På spørsmålet om å ansette eldre arbeidstakere er det ingen aldersforskjeller, verken i privat eller offentlig sektor. Når det gjelder påstanden «Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år», finner vi i privat sektor en klar, men ikke lineær, sammenheng med alder. Ledere i aldersgruppen 50–59 år skiller seg ut ved at de sjeldnere er enige i påstanden enn de yngste lederne. I offentlig sektor finner vi ingen variasjon etter alder.

Lederne ble spurt om hvor gammel en kvalifisert søker til en stilling skal være før de vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder. Dette er det spørsmålet i undersøkelsen som flest har unnlatt å svare på: 18 prosent av lederne i privat sektor og 16 prosent av lederne i offentlig sektor hadde ikke svart på spørsmålet. I privat sektor har ledere i aldersgruppene 40–49 år og 50–59 svart på spørsmålet oftere enn de yngste. I offentlig sektor har de eldste svart oftere enn de yngste. De som har svart på spørsmålet, oppgir en forholdsvis høy alder for når de vil nøle med å innkalle en kvalifisert søker til intervju på grunn av alder – 58,7 år i gjennomsnitt i privat sektor og 62,7 år i gjennomsnitt i offentlig sektor. Det er imidlertid stor variasjon i ledernes svar, men det er ingen klare forskjeller mellom aldersgrupper.

Denne studien bidrar til litteraturen om variasjon i lederholdninger først og fremst gjennom å vise hvor sammensatt dette bildet er. Mønstrene for ledere i offentlig og privat sektor er ulike for de fleste dimensjonene vi har sett på, noe som kan ha sammenheng med at de to sektorene har ulike lovverk og ulik sammensetning av arbeidsstokken. Eldre ledere oppfatter medarbeidere som eldre ved en høyere alder enn yngre ledere, og de uttrykker mer positive holdninger til eldre medarbeideres produktivitet og fleksibilitet. Når det gjelder andre dimensjoner, finner vi imidlertid bare svake eller usystematiske aldersforskjeller, og for noen dimensjoner går disse i motsatt retning av det vi kunne forvente. Blant annet finner vi at eldre ledere litt oftere enn yngre sier at de ikke liker at det er for mange eldre på arbeidsplassen, og at eldre medarbeidere bør gå først i nedbemanningsprosesser. Det kan være ulike mekanismer som ligger bak disse funnene, noe som bør undersøkes nærmere i senere studier. Vi har også vist at de mønstrene vi finner når det gjelder betydningen av leders alder, kan være følsomme for hvordan leders alder defineres i analysene. For noen utfallsvariable kan vi for eksempel se en klar sammenheng med leders alder når alder behandles som en kontinuerlig variabel, men ikke når vi skiller mellom bestemte aldersgrupper, og vice versa. Videre har vi vist at det kan være fruktbart å gjøre separate analyser av hva som kjennetegner de som gir nøytrale eller usikre svar ved at de for eksempel svarer «Verken eller» eller «Vet ikke».

Litteratur

- Arbeids- og sosialdepartementet (2018). Fremforhandlet løsning. Avtale om tjenestepensjon for ansatte i offentlig sektor. 3. mars 2018. <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/dokumenter/2018/pensjonsavtale-oftp-2018-03-03.pdf>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv* (Meld. St. 32 (2020–2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Arman, R., Kadefors, R. & Wikström, E. (2022). 'We don't talk about age': a study of human resources retirement narratives. *Ageing & Society*, 42(11), 2588–2614. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21000246>
- Axelrad, H., Kalev, A. & Lewin-Epstein, N. (2023). Ambivalent Bias at Work: Managers' Perceptions of Older Workers across Organizational Contexts. *Work, employment and society*, <https://doi.org/10.1177/09500170231175790>
- Axelrad, H., Luski, I. & Miki, M. (2013). Difficulties of integrating older workers into the labor market: exploring the Israeli labor market. *International Journal of Social Economics*, 40(12), 1058–1076. <https://doi.org/10.1108/IJSE-12-2011-0098>
- Bjørnstad, A.F. (2019). Utviklingen i sysselsetting og pensjonering blant seniorer. *Arbeid og velferd*, (2), 43–55. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/utviklingen-i-sysselsetting-og-pensjonering-blant-seniorer>
- Cadiz, D.M., Brady, G.M., Yaldiz, L.M., Zaniboni, S. & Truxillo, D.M. (2022). Age Stereotypes Do Matter: Looking Through the Lens of the Attraction–Selection–Attrition Model. *Work, Aging and Retirement*, 8(4), 339–342. <https://doi.org/10.1093/workar/waac009>
- Carlsson, M. & Eriksson, S. (2019). Age discrimination in hiring decisions: Evidence from a field experiment in the labor market. *Labour Economics*, 59(August), 173–183. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.03.002>
- Cuddy, A.J.C. & Fiske, S.T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. I T.D. Nelson (Red.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (s. 3–26). The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>
- Cuddy, A.J.C., Fiske, S.T. & Glick, P. (2008). Warmth and Competence as Universal Dimensions of Social Perception: The Stereotype Content Model and the BIAS Map. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 40, s. 61–149). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(07\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(07)00002-0)
- Davies, E.M.M., van der Heijden, B.I.J.M. & Stephenson, J. (2018). Are managers open to involvement in employee retirement? The influence of manager psycho-social characteristics, decision-making environment and older employee situational factors. *Ageing & Society*, 38(6), 1279–1301. <https://doi.org/10.1017/S0144686X17000022>
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>
- Dordoni, P. & Argentero, P. (2015). When Age Stereotypes are Employment Barriers: a Conceptual Analysis and a Literature Review on Older Workers Stereotypes. *Ageing International*, 40(4), 393–412. <https://doi.org/10.1007/s12126-015-9222-6>
- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R. & Chen, T. (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 40(4), 784–804. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001307>

- Feldman, D.C. & Beehr, T.A. (2011). A three-phase model of retirement decision making. *American Psychologist*, 66(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/a0022153>
- Finansdepartementet. (2021). *Perspektivmeldingen* (Meld. St. 14 (2020 –2021)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>
- Fisher, G.G., Chaffee, D.S. & Sonnega, A. (2016). Retirement Timing: A Review and Recommendations for Future Research. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 230–261. <https://doi.org/10.1093/workar/waw001>
- Frøyland, K. & Salomon, R. (2019). *Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer - refleksjoner om lederes og HR-medarbeideres rolle*. (AFI FOU-resultat 09-2019). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet.
- Frøyland, K. & Terjesen, H.C. (2020). Workplace Perceptions of Older Workers and Implications for Job Retention. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(2), 23–41. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i2.120819>
- Grødem, A.S. (2021). Vinneren tar alt? Fordelingsvirkninger av det nye norske pensjonssystemet. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(2), 99–114. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-02-02>
- Grødem, A.S. & Kitterød, R.H. (2023). For gammel til jobbintervju? Betydningen av leders holdninger til eldre arbeidstakere for når de mener en søker er for gammel til å innkalles til intervju. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 64(4), 339–363. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/tfs.64.4.3>
- Haugen, F., Pedersen, A.W. & Rødevand, S. (2020). *Nye samordningsregler fra 2011: Taper offentlig ansatte på å jobbe lenge?* (NOVA Notat 4/2020). Oslo: Velferdsforskningsinstituttet NOVA, OsloMet.
- Hellevik, O. (2009). Linear versus logistic regression when the dependent variable is a dichotomy. *Quality & Quantity*, 43(1), 59–74. <https://doi.org/10.1007/s11135-007-9077-3>
- Henkens, K. (2005). Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 24(4), 353–366. <https://doi.org/10.1353/cja.2006.0011>
- Herlofson, K., Hellevik, T., Frøyland, K., Salomon, R.H., Terjesen, H.C.A. & Solem, P.E. (2020). *Hevet aldersgrense i arbeidslivet – problemer eller nye muligheter?* (NOVA Rapport 6/2020). Oslo: Velferdsforskningsinstituttet NOVA, OsloMet.
- Hinrichs, K. (2021). Recent pension reforms in Europe: More challenges, new directions. An overview. *Social Policy & Administration*, 55(3), 409–422. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/spol.12712>
- Hörnstedt, K., Nilsson, K., Albin, M. & Håkansson, C. (2017). Managers' Perceptions of Older Workers and an Extended Working Life in Sweden. *International Journal of Gerontology & Geriatric Research*, 1(1), 14–20. <https://www.scireslit.com/Gerontology/IJGGR-ID13.pdf>
- Iversen, T.N., Larsen, L. & Solem, P.E. (2009). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, 61(3), 4–22. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.3.4>
- Kadefors, R. & Hanse, J.J. (2012). Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 29–47. <https://doi.org/10.19154/njwls.v2i3.2362>
- Karpinska, K., Henkens, K. & Schippers, J. (2013). Retention of Older Workers: Impact of Managers' Age Norms and Stereotypes. *European Sociological Review*, 29(6), 1323–1335. <https://doi.org/10.1093/esr/jct017>
- Kitterød, R.H. & Grødem, A.S. (2023). Lederes syn på eldre arbeidssøkere: Hva kan ikke-svar fortelle oss? *Søkelys på arbeidslivet*, 40(1), 1–12. <https://doi.org/10.18261/spa.40.1.4>
- Koren, C. & Pedersen, A.W. (2019). Inntektssikring i alderdommen. I A.-H. Bay, A. Hatland, T. Hellevik & L.I. Terum (Red.), *Trygd i aktiveringens tid* (s. 226–250). Gyldendal.

- Lain, D., Vickerstaff, S. & van der Horst, M. (2022). *Older Workers in Transition: European Experiences in a Neoliberal Era*. Bristol University Press. <https://books.google.no/books?id=QhaOzqEACAAJ>
- Lie, L.E., Gram, K.E. & Lunderbye, E. (2023). *Norsk seniorpolitisk barometer 2023: Ledere i arbeidslivet*. Ipsos. <https://seniorpolitikk.no/wp-content/uploads/2023/11/Norsk-seniorpolitisk-barometer-2023-enedelig-rapport.pdf>
- Lössbroek, J., Lancee, B., van der Lippe, T. & Schippers, J. (2021). Age Discrimination in Hiring Decisions: A Factorial Survey among Managers in Nine European Countries. *European Sociological Review*, 37(1), 49–66. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa030>
- Marchiondo, L.A. (2022). Older Age Discrimination at Work: Not So Weak and Feeble. *Work, Aging and Retirement*, 8(4), 335–338. <https://doi.org/10.1093/workar/waac014>
- Martens, A., Goldenberg, J.L. & Greenberg, J. (2005). A Terror Management Perspective on Ageism. *Journal of Social Issues*, 61(2), 223–239. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00403.x>
- Meng, A., Sundstrup, E. & Andersen, L.L. (2022). Employee perception of managers' attitudes towards older workers is associated with risk of loss of paid work before state pension age: prospective cohort study with register follow-up. *European Journal of Ageing*, 19(4), 1375–1383. <https://doi.org/10.1007/s10433-022-00720-3>
- Moen, R. (2021). *Hvorfor er ledere skeptiske til å ansette 60-åringer?* (SSP-notat nr. 6). Oslo: Senter for seniorpolitikk.
- Mood, C. (2010). Logistic Regression: Why We Cannot Do What We Think We Can Do, and What We Can Do About It. *European Sociological Review*, 26(1), 67–82. <https://doi.org/10.1093/esr/jcp006>
- Mulders, O.J., Henkens, K. & Schippers, J. (2017). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. *The Gerontologist*, 57(5), 857–866. <https://doi.org/doi:10.1093/geront/gnw076>.
- Murphy, K.R. & DeNisi, A.S. (2022). Do Age Stereotypes Predict Personnel Decisions? The State of the Evidence. *Work, Aging and Retirement*, 8(4), 323–330. <https://doi.org/10.1093/workar/waab019>
- NOU 2019: 7. (2019). *Arbeid og inntkettssikring: Tiltak for økt sysselsetting*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- NOU 2021: 2. (2021). *Kompetanse, aktivitet og inntkettssikring: Tiltak for økt sysselsetting*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup Contact Theory. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65–85. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.65>
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Riordan, C.M. & Shore, L.M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 342–358. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.342>
- Rudolph, C.W., Kunze, F. & Zacher, H. (2019). Getting Objective About Subjective Age: Introduction to a Special Issue. *Work, Aging and Retirement*, 5(4), 265–272. <https://doi.org/10.1093/workar/waz019>
- Shore, L.M., Cleveland, J.N. & Goldberg, C.B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529–537. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.529>
- Solem, P.E. (2012a). Possible Effects of the Financial Crisis on Managers' Attitudes to Older Workers. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 129–142. <https://doi.org/10.19154/njwls.v2i3.2367>

- Solem, P.E. (2012b). *Ny kunnskap om aldring og arbeid* (Rapport 16/12). Oslo: NOVA.
- Solem, P.E. (2016). Ageism and age discrimination in working life. *Nordic Psychology*, 68(3), 160–175. <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1095650>
- Solem, P.E. (2020). The affective component of ageism needs attention. *International Journal of Manpower*, 41(5), 583–594. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2018-0380>
- Solem, P.E., Salomon, R.H. & Terjesen, H.C.A. (2020). Does a raised mandatory retirement age influence managers' attitudes to older workers? *Nordisk välfärdforskning | Nordic Welfare Research*, 5(2), 122–136. <https://doi:10.18261/issn.2464-4161-2020-02-05>
- Staines, G., Tavis, C. & Jayaratne, T.E. (1974). The queen bee syndrome. *Psychology Today*, 7(8), 55–60. <http://dx.doi.org/10.1037/e400562009-003>
- Syse, A. & Strand, B.H. (2022). Hva betyr økt levealder for den framtidige (potensielle) arbeidsstyrken? *Søkelys på arbeidslivet*, 39(2), 1–15. <https://doi:10.18261/spa.39.2.4>
- van Dalen, H.P. & Henkens, K. (2020). Do stereotypes about older workers change? A panel study on changing attitudes of managers. *International Journal of Manpower*, 41(5), 535–550. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2018-0300>
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x>
- van Rossem, A.H.D. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434–455. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2341>
- Vickerstaff, S. (2006). Entering the Retirement Zone: How Much Choice do Individuals Have? *Social Policy and Society*, 5(4), 507-517. <https://doi.org/10.1017/S1474746406003265>
- Vickerstaff, S. & van der Horst, M. (2022). Embodied ageism: “I don't know if you do get to an age where you're too old to learn”. *Journal of Aging Studies*, 62 (September), 101054. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2022.101054>
- Wainwright, D., Crawford, J., Loretto, W., Phillipson, C., Robinson, M., Shepherd, S., Vickerstaff, S. & Weyman, A. (2019). Extending working life and the management of change. Is the workplace ready for the ageing worker? *Ageing and Society*, 39(11), 2397–2419. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000569>
- Wilson, D.M., Errasti-Ibarrondo, B., Low, G., O'Reilly, P., Murphy, F., Fahy, A. & Murphy, J. (2020). Identifying contemporary early retirement factors and strategies to encourage and enable longer working lives: A scoping review. *International Journal of Older People Nursing*, 15(3), e12313. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/opn.12313>

Vedlegg 1 Endringer i lederes holdninger til eldre arbeidstakere

Norsk seniorpolitisk barometer startet i 2003 og ble til og med 2019 gjennomført årlig med én undersøkelse blant ledere og én blant yrkesaktive. Fra 2020 gjennomføres separate undersøkelser for ledere og yrkesaktive annethvert år (se kapittel 3 for nærmere omtale). I hoveddelen av denne rapporten (kapittel 5–10) har vi brukt lederundersøkelsen fra 2021, som har litt andre spørsmål om holdninger til eldre arbeidstakere enn mange av de tidligere undersøkelsene, og som dessuten omfatter like mange ledere i privat og offentlig sektor. I dette vedlegget ser vi på endringer i holdninger til eldre arbeidstakere, altså hvordan ledernes holdninger har utviklet seg siden oppstarten av Norsk seniorpolitisk barometer. Analysene omfatter bare ledere i privat sektor.

Flere spørsmål har vært stilt i hele perioden, og utviklingen over tid har vært vist i oversiktsrapportene fra de ulike undersøkelsene (for eksempel Lie et al., 2023; Ljunggren et al., 2021). Tidsseriene er også utnyttet i forskningsartikler (for eksempel Solem, 2012a; Solem et al., 2020), og i rapporter og forskningskommentarer (for eksempel Herlofson et al., 2020; Solem, 2012a; Syse & Strand, 2022). Flere av disse arbeidene bruker de årlige bruttotallene som omfatter både privat og offentlig sektor. Gjennomgående viser disse tallene at ledernes holdninger blir mer positive over tid, men det har også vært en del svingninger, og mønsteret varierer mellom utfallsvariabler.

I denne rapporten er vi opptatt av om eldre ledere uttrykker mer positive holdninger til eldre arbeidstakere enn yngre ledere. Dataene fra Norsk seniorpolitisk barometer viser at det er flere godt voksne ledere i privat sektor i 2021 enn i 2003: i 2003-undersøkelsen var 36 prosent av respondentene 50 år eller eldre, mens andelen i 2021 var 55 prosent (se tabell V1.1). Sammensetningen av utvalget er også endret på andre måter. Blant annet har det blitt relativt flere kvinnelige ledere og det har vært forskyvninger mellom ulike bransjer og mellom små og store bedrifter. Gitt disse endringene, vil vi undersøke om de utviklingsmønstrene vi observerer i ledernes holdninger til eldre arbeidstakere, reflekterer en holdningsendring i næringslivet generelt, eller om de reflekterer sammensetningseffekter, for eksempel ved at det er blitt flere eldre og dermed mer «aldersvennlige» ledere.

Tabell V1.1 Deskriptiv statistikk for uavhengige variabler for 2003, 2005, 2007, 2009 og 2021, ledere i privat og sektor, fordeling (prosent) og gjennomsnitt.

	2003	2005	2007	2009	2021
Alder					
-39 år	23	23	21	17	19
40-49 år	40	40	37	35	26
50-59 år	30	29	32	36	36
60-79 år	6	7	10	12	19
Gjennomsnitt (std.avvik)	46,3 (8,9)	46,3 (9,1)	47,2 (9,2)	48,5 (9,1)	49,6 (10,6)
Kjønn					
Menn	89	86	88	84	77
Kvinner	11	14	12	15	23
Antall ansatte i bedrift					
<15	25	26	29	30	39
15-24	30	29	26	30	31
25-39	17	18	19	15	14
40-99	17	17	18	17	11
100 +	11	9	8	8	5
Bransje					
Industri ^a	43	44	43	44	39
Handel ^b	24	20	19	17	33
Service ^c	16	19	19	19	18
Tjenesteyting ^d	17	16	20	20	19
Fylke					
Oslo	15	18	16	26	13
Viken	17	18	16	24	21
Innlandet	9	9	10	13	9
Vestfold og Telemark	8	8	8	9	9
Agder	5	6	5	3	5
Rogaland	8	10	9	8	7
Vestland	11	11	10	7	14
Møre og Romsdal	6	6	3	4	5
Trøndelag	10	6	10	4	9
Nordland	5	4	4	2	5
Troms og Finnmark	5	3	8	1	4
Antall observasjoner	601	601	609	600	603

^a Omfatter bergverksdrift og utvinning, industri, kraft og vannforsyning, og bygge- og anleggsvirksomhet.

^b Omfatter vare- og detaljhandel.

^c Omfatter hotell- og restaurantdrift, transport og kommunikasjon.

^d Omfatter finansiell og annen tjenesteyting.

Det har også skjedd mye siden oppstarten av Norsk seniorpolitisk barometer i 2003 som kan ha betydning for lederens holdninger. Finanskrisen rundt 2009 ga deler av norsk arbeidsliv alvorlige utfordringer, og pensjonsreformen – og de mange tilpasningene i kjølvannet av den – endret rammebetingelsene for arbeidstakere over 62 år. Også heving av aldersgrensen for oppsigelsesvern i arbeidsmiljøloven fra 70 til 72 år i 2015 bidro til endrede rammebetingelser. Basert på analyser av Norsk seniorpolitisk barometer i perioden 2003–2011 fant Solem (2012a) at finanskrisen på kort sikt innebar at ledere uttrykte mindre positive holdninger til eldre arbeidstakere på en del områder, mens Solem et al. (2020), basert på analyser av ledere i privat sektor i årene 2013–2018, ikke fant tegn til at heving av aldersgrensen for oppsigelsesvern hadde betydning for lederes holdninger til eldre arbeidstakere.

I dette vedlegget ser vi på utviklingsmønstre for hele perioden. Vi har slått sammen lederundersøkelsene fra 2003 til 2021 i én datafil, slik at vi kan analysere dem samlet og bruke undersøkelsesår som en uavhengig variabel. Som vi har gjort rede for (kapittel 1 og 3), har tjenestepensjonene og AFP siden 2011 vært såpass ulike i de to sektorene at vi ikke kan utelukke at lederne i offentlig og privat sektor vil tenke ulikt om senkarrierene. Ettersom undersøkelsene fram til 2018 omfattet få ledere i offentlig sektor, ser vi her bare på ledere i privat sektor. Dette gir altså litt andre resultater enn det som vises i oversiktsrapportene fra de ulike undersøkelsene, der analyser av utviklingsmønstre gjerne vises for ledere i både privat og offentlig sektor samlet (se for eksempel Ljunggren et al., 2021). Vi viser utviklingsmønstre for de ulike spørsmålene i den rekkefølgen de diskuteres tidligere i denne rapporten.

Vi ser på følgende utfallsvariabler (første datapunkt i parentes):

- Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som «eldre» i arbeidslivet? (2003)
- Påstand: Mange 70-åringere kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre. (2005)
- Påstand: Arbeidstakere over 50/60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de som er under 50/60 år. (2005, spørsmålet endret i 2016)
- Påstand: Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre (2005)
- Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift/virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde følgende typer arbeidstakere? (2009):
 - Eldre arbeidstakere
 - Seniorer
 - Arbeidstakere som har mulighet til å ta ut pensjon
- Hvor godt ville du like å ansette seniorer / eldre arbeidstakere? (2003)

- Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til en stilling være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder? (2007)

Vi viser altså utvikling i lederes holdninger basert på spørsmål som ble stilt første gang i henholdsvis 2003, 2005, 2007 og 2009. Tabell V1.1 gir deskriptiv statistikk for sammensetningen av utvalget i hvert av disse årene, samt for år 2021 (det siste året vi ser på) med hensyn til leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, hvilken bransje bedriften tilhører, samt fylke.²²

Basert på datafilen som omfatter undersøkelsene fra 2003 til 2021, gjør vi to sett av regresjonsanalyser for hvert av utfallene vi ser på – først en analyse der kun undersøkelsesår inngår som forklaringsvariabel (modell 1), og så en analyse der vi kontrollerer for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke (modell 2). Resultatene presenteres i figurer med predikerte marginalverdier fra de to modellene. Ved å justere for kjennetegn ved leder og bedrift kan vi altså se om endringer i ledernes holdninger er robuste for endret sammensetning av utvalgene i undersøkelsene, som at ledernes gjennomsnittsalder har økt, at det er blitt flere kvinner og at det har vært forskyvninger mellom ulike bransjer og mellom små og store bedrifter. For 2004-undersøkelsen foreligger det ikke opplysninger om leders kjønn og alder på den datafilen vi har tilgjengelig. Dette året inngår derfor ikke i analysene i det følgende.

Vi analyserer de ulike spørsmålene / påstandene på samme måte som i analysene av 2021-undersøkelsen tidligere i denne rapporten, og benytter altså regresjonsanalyse med minste kvadraters metode for kontinuerlige utfallsvariabler, og lineære sannsynlighetsmodeller for dummyvariabler. For de fleste spørsmålene har man hatt mulighet for å svare «Verken enig eller uenig» og «Vet ikke» (se kapittel 3 og kapittel 6–10). For noen av spørsmålene / påstandene gjør vi separate analyser av ledere som har valgt ett av disse alternativene, i tillegg til analyser av dem som uttrykker henholdsvis positive og negative holdninger. Vi legger da til grunn at de som legger seg «midt på treet» (omtalt som «nøytral / usikker» i våre analyser) også formidler et budskap, som gjerne kan være at de synes spørsmålet er umulig å besvare, kanskje fordi de ikke har tenkt igjennom betydningen av arbeidstakeres alder, eller fordi alder betyr lite for måten de forholder seg til sine medarbeidere på.

Oppfatninger om når folk regnes som «eldre» i arbeidslivet

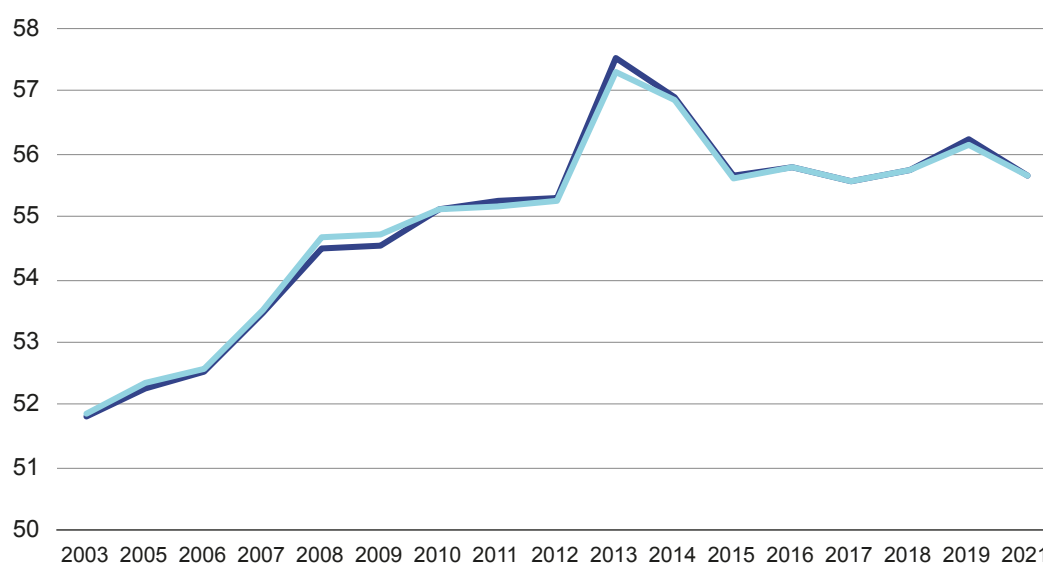
Spørsmålet om når man vil anslå at folk begynner bli regnet som «eldre» i arbeidslivet har vært stilt siden oppstarten av Norsk seniorpolitisk barometer i 2003. Tidligere analyser har vist at det har vært en klar økning i når ledere

²² Vi justerer altså for færre bedriftskjennetegn enn i kapitlene 5–10 ettersom enkelte kjennetegn ikke er blitt registrert i hele perioden.

anser folk som eldre fra 2003 til 2021, men utviklingen er ikke helt lineær (se Ljunggren et al. 2021, figur 1, s. 16). Disse analysene omfatter altså både ledere i privat og offentlig sektor, mens våre analyser er avgrenset til privat sektor. Spørsmålet er stilt på samme måte i hele perioden, men i årene 2010–2014 inngikk også et spørsmål om ved hvilken alder folk ble regnet som «seniorer». I 2010, 2011 og 2012 ble spørsmålet om seniorer stilt etter spørsmålet om eldre. I 2013 og 2014 ble det gjort et surveyeksperiment der halvparten av respondentene fikk et spørsmål om når folk begynner å bli regnet som seniorer i arbeidslivet *før* spørsmålet om når man blir regnet som eldre, mens den andre halvparten fikk spørsmålet om seniorer *etter* spørsmålet om eldre, slik det altså var gjort i de foregående årene. Respondenter som fikk spørsmålet om seniorer først, oppga i gjennomsnitt et høyere anslag for når folk regnes som eldre, enn de som fikk spørsmålet om seniorer sist. Som vi skal se, fikk dette betydning for svarmønsteret i disse årene. Spørsmålet om seniorer er ikke stilt etter 2014.

Figur V1.1 viser resultater fra analyser av oppfatninger blant ledere i privat sektor. Den avhengige variabelen er en kontinuerlig variabel for alder der folk ansees som «eldre», med verdier fra 30-75 år. Analysene er gjort med minste kvadraters metode. Kurvene viser predikerte marginalverdier fra analyser med bare undersøkelsesår som forklaringsvariabel (modell 1) og fra analyser der det er justert for leder- og bedriftskjennetegn (modell 2).

Figur V1.1 «Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som «eldre» i arbeidslivet?» – svar fra ledere i privat sektor, 2003-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).



Note: Analysene er gjort med minste kvadratets metode. N = 10031. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke. Undersøkelsen fra 2004 har ikke opplysninger om leders alder og kjønn og inngår derfor ikke.

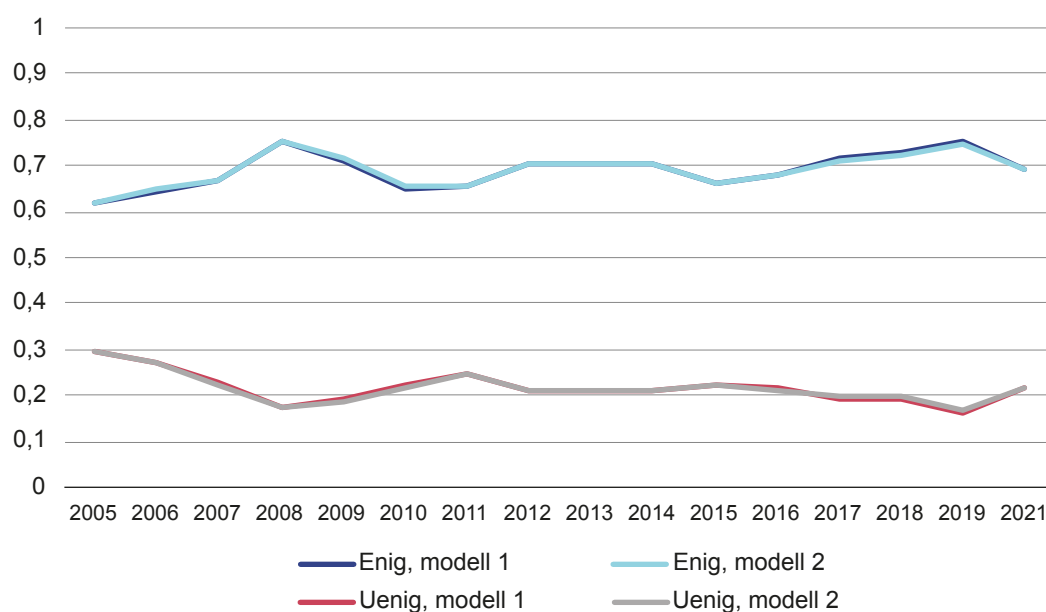
Vi ser en klar økning i når ledere i privat sektor anser folk som eldre i arbeidslivet fra 2003 til 2021, med en topp i 2013 og 2014, en nedgang i 2015 og en tilnærmet utflating i senere år (figur V1.1). Det er kun små avvik mellom kurvene fra de to modellene, noe som tyder på at endringene i liten grad bunner i endret sammensetningen av utvalget i undersøkelsen. De høye anslagene for 2013 og 2014 må trolig sees i lys av det nevnte surveyeksperimentet som ble gjort i disse årene. Uansett viser analysene at ledere i privat sektor anser folk som eldre i arbeidslivet ved en betydelig høyere alder i 2021 enn i 2003. Gjennomsnittsalderen økte fra litt under 52 år i 2003 til nærmere 56 år i 2021, og mønsteret er omtrent det samme også når vi justerer for leder- og bedriftskjennetegn.

Oppfatninger om hvorvidt 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er yngre

Spørsmålet om i hvilken grad man er enig eller uenig i en påstand om at mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre, har vært stilt siden 2005. Tidligere analyser, der ledere i både privat og offentlig sektor inngår, har vist at andelen som sier seg enig (helt eller delvis) i dette, har gått litt opp og ned i perioden, med de høyeste nivåene 2009 og 2010 (se Ljunggren et al., 2021: figur 14, s. 32). Figur V1.2 viser resultater fra våre analyser av ledere i privat sektor. Vi benytter, som i kapittel 6, to avhengige variabler, begge dummyer (1/0). Den første (Enig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis enige i påstanden på den ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Uenig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis uenige i påstanden på den ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre (0). Som analyseteknikk bruker vi en lineær sannsynlighetsmodell. For hvert av de to utfallene viser kurvene predikerte marginalverdier fra analyser med bare undersøkelsesår som forklaringsvariabel (modell 1) og fra analyser der det er justert for leder- og bedriftskjennetegn.

I likhet med analysene i Ljunggren et al. (2002) viser våre analyser at lederes oppslutning om denne påstanden har variert litt i perioden, med størst oppslutning i 2008 og 2019. Til tross for en viss nedgang fra 2019 til 2021, var oppslutningen høyere i 2021 enn i 2005, da målingen startet. Kurvene for de to modellene følger hverandre tett, noe som viser at endringsmønsteret er robust for sammensetningseffekter. Andelen som sier seg uenig i påstanden var lav i hele perioden, men med noen små svingninger. Også her ligger kurvene for de to modellene tett på hverandre.

Figur V1.2 Enig (helt/delvis) og uenig (helt/delvis) i at «Mange 70-åringer kan yte like mye i jobb som folk som er 10-15 år yngre» – svar fra ledere i privat sektor, 2005-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).

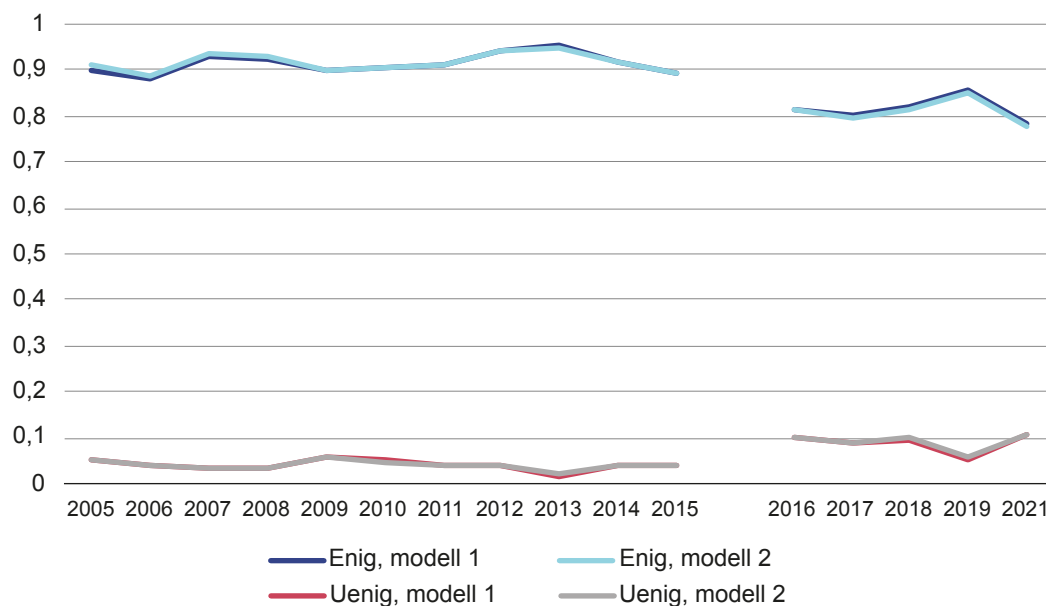


Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=9639. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke.

Oppfatninger om arbeidsprestasjoner blant arbeidstakere over 50/60 år

Spørsmålet om i hvilken grad man er enig eller uenig i en påstand om at arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de som er under 60 år, er blitt stilt fra og med 2016. I årene 2005-2015 inngikk et tilsvarende spørsmål om arbeidstakere over 50 år. Her har vi altså ikke sammenlignbare data for hele perioden. Vi har likevel gjort analyser av utviklingen for hele perioden sett under ett. På samme måte som for spørsmålet over, har vi definert to dummyvariabler som utfallsvariabler, Enig og Uenig. Også her benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell og viser resultater fra to modeller for hvert utfall (figur V1.3).

Figur V1.3 Enig (helt/delvis) og uenig (helt/delvis) i at «Arbeidstakere over 50/60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 50/60 år» – svar fra ledere i privat sektor, 2005-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).



Note: I årene 2005–2015 spurte man om arbeidstakere over 50 år. I årene 2016–2021 spurte man om arbeidstakere over 60 år. Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=9639. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke.

Andelen som sa seg enig i arbeidstakere over 50 år har minst like gode prestasjoner som de som er yngre, var høy i samtlige år da dette spørsmålet ble stilt, og lå med få unntak på minst 90 prosent. Andelen enige sank noe i 2016 da man begynte å spørre om arbeidstakere over 60 år, men ligger fremdeles høyt, på omtrent 80 prosent. Kurvene for de to modellene ligger tett på hverandre i hele perioden. Endringsmønsteret er altså robust for kontroll for leder- og bedriftskjennetegn. Andelen som er uenig i den aktuelle påstanden var lav i hele perioden, men økte litt i 2016, da man begynte å spørre om arbeidstakere over 60 år. Også her ligger kurvene fra de to modellene (uten og med kontroller) tett på hverandre i hele perioden.

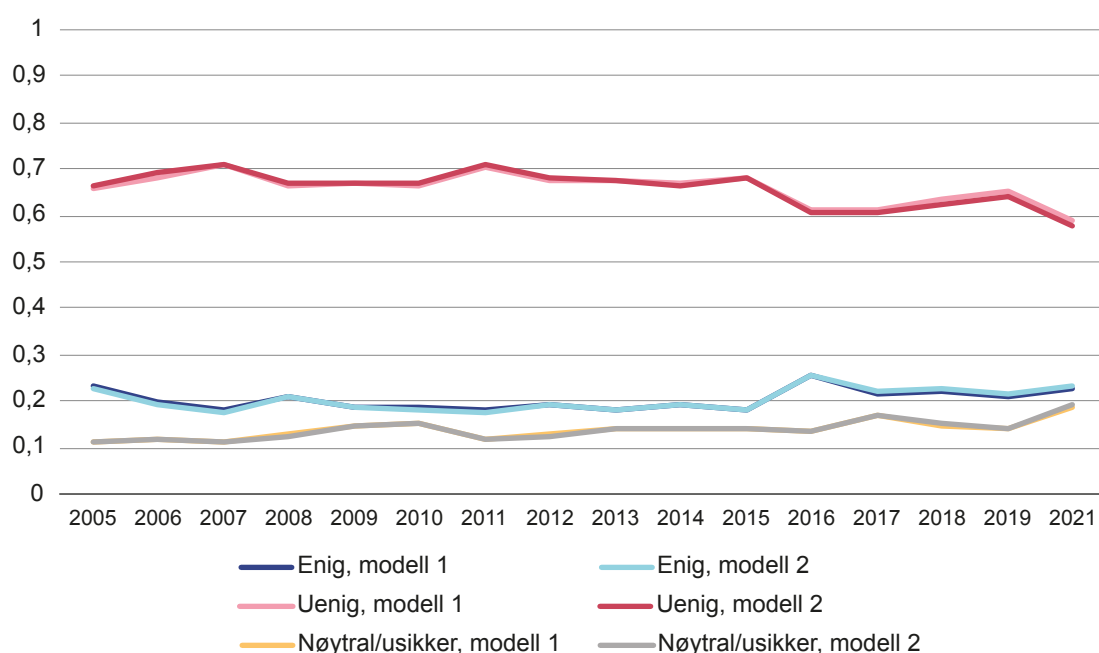
Holdninger til at eldre arbeidstakere bør sies opp før yngre

Spørsmålet om hvorvidt eldre arbeidstakere bør kunne sies opp før yngre ved nedbemanning, er blitt er blitt stilt siden 2004, men ettersom vi ikke har opplysninger om leders alder og kjønn i 2004, viser vi utviklingen fra 2005 (figur V1.4).²³ Vi benytter tre avhengige variabler, alle dummyer (1/0). Den første (Enig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis enige i påstanden på den ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Uenig) skiller mellom respondenter som er helt eller delvis uenige i påstanden på den

²³ Ljunggren et al. (2021) viser endringer fra 2004 til 2021 for ledere i privat og offentlig sektor under ett (se figur 12, s.38). Andelen som er uenig i påstanden er litt høyere der enn i våre analyser, mens andelen enige er litt lavere.

ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre (0). Den tredje (Nøytral/usikker) skiller mellom respondenter som svarte «Verken enig eller uenig» eller «Vet ikke» på den ene siden, og øvrige respondenter på en andre. Som analyse-teknikk bruker vi en lineær sannsynlighetsmodell. For hvert av de tre utfallene viser vi predikerte marginalverdier fra analyser med bare undersøkelsesår som forklaringsvariabel (modell 1) og fra analyser med kontroll for leder- og bedriftskjennetegn (modell 2).

Figur V1.4 Enig (helt/delvis), uenig (helt/delvis) og nøytral/usikker i påstanden «Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre» – svar fra ledere i privat sektor, 2005-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).



Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=9639. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke.

I hele perioden har flertallet av lederne i privat sektor sagt seg uenige (helt eller delvis) i denne påstanden (figur V1.4). Andelen har variert litt, men var lavere på slutten enn på begynnelsen av perioden. I 2021 var 59 prosent uenige i påstanden, mot 66 prosent i 2005, og endringen er robust for justering for leder- og bedriftskjennetegn. Andelen som er enig i påstanden var omtrent den samme på slutten som på begynnelsen av perioden (23 prosent), men varierte litt over tid. Også dette mønsteret er robust for kontroll for kjennetegn ved leder og bedrift. Andelen som var nøytrale eller usikre steg litt, fra omtrent 11 prosent i 2005 til 19 prosent i 2021. Også her ligger kurvene for de to modellene tett på hverandre. Alt i alt ser det altså ut til at påstanden om at eldre arbeidstakere bør kunne sies opp før yngre ved nedbemanning, hadde litt mindre oppslutning blant ledere i 2021 enn i 2005.

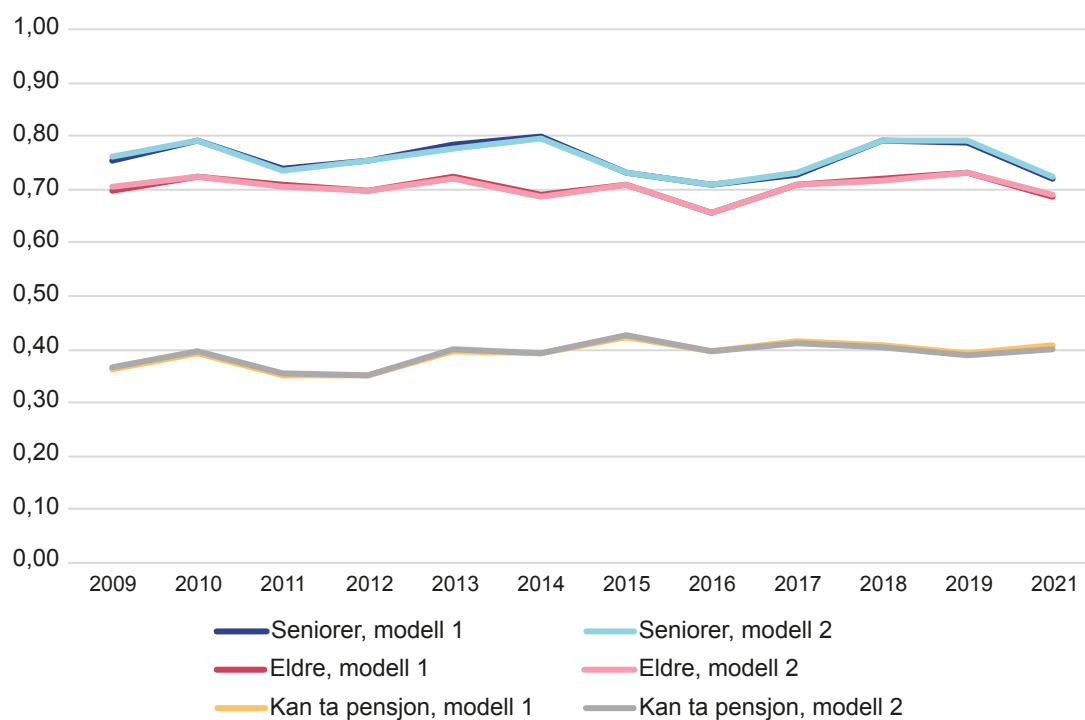
Holdninger til å beholde ulike typer arbeidstakere ved nedbemanning

Spørsmålene om hvor sannsynlig man mener det er at bedriften ville beholde ulike typer arbeidstakere ved nedbemanning er blitt stilt siden 2009. Man har spurt om ni typer av arbeidstakere (se kapittel 9), og vi er altså særlig opptatt av spørsmålene som gjelder seniorer, eldre arbeidstakere og ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon. For den siste gruppen er spørsmålet blitt endret underveis. I 2009 og 2010 spurte man om «Ansatte som kan gå av med tidligpensjon». Fra og med 2011 (da pensjonsreformen trådte i kraft) har man spurt om «Ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon». For hvert av de tre spørsmålene benytter vi en dummyvariabel der vi skiller mellom respondenter som mener det er meget eller ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde den aktuelle gruppen ved nedbemanning på den ene siden (1) og øvrige respondenter på den andre (0). Også her benytter vi lineære sannsynlighetsmodeller og viser resultater fra to modeller, én der vi bare ser på betydningen av året undersøkelsen ble gjort, og én der det er justert for leder- og bedriftskjennetegn.

Resultatene vises i figur V1.5. Andelen som mener det er meget/ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer ved nedbemanning, er høyest. I hele perioden har andelen ligget i intervallet 70-80 prosent, med høyest oppslutning i 2010, 2014 og 2018 og 2019, og med lavest oppslutning i 2015 og 2016 og i 2021. Andelen som mener virksomheten sannsynligvis ville beholde eldre arbeidstakere er også høy, men ligger altså litt under andelen som mener den ville beholde seniorer. Den var omtrent 70 prosent både på begynnelsen og slutten av perioden, og, som for seniorer, ser vi en liten nedgang i 2016. Andelen som mener virksomheten sannsynligvis ville beholde arbeidstakere som kan ta ut pensjon, er betydelig lavere enn andelen som mener at bedriften ville beholde seniorer og eldre arbeidstakere (jf. kapittel 9). For alle de tre utfallene ligger kurvene for de to modellene tett på hverandre. Utviklingsmønsteret er altså robust for endringer i sammensetningen av utvalget med hensyn til leder- og bedriftskjennetegn.

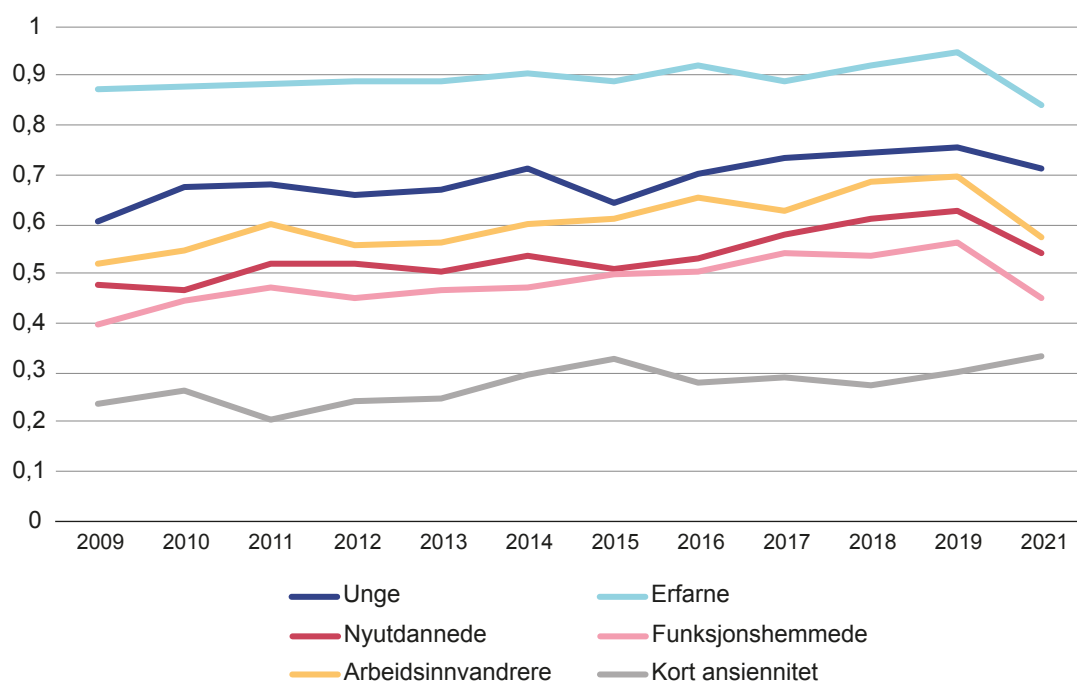
Utviklingen for de seks andre gruppene av arbeidstakere man spurte om, vises i figur V1.6. Vi har laget dummyvariabler for hvert av utfallene på samme måte som i analysene over, men viser kun resultater fra modell 1 (altså uten kontroll for leder- og bedriftskjennetegn). Vi ser da at andelen av ledere som mener det er meget / ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde eldre og seniorer ved en nedbemanning, er høyere en andelen som mener den ville beholde nyutdannede, funksjonshemmede, arbeidsinnvandrere og ansatte med kort ansienitet.

Figur V1.5 Meget / ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde seniorer / eldre arbeidstakere / arbeidstakere som har mulighet for å ta ut pensjon, hvis det skulle gjennomføres nedbemanning – svar fra ledere i privat sektor, 2009-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).



Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=7226. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke. Når det gjelder ansatte som kan ta pensjon, spurte man i årene 2009–2010 om «Ansatte som kan gå av med tidligpensjon». I årene 2011–2021 spurte man om «Ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon».

Figur V1.6 Meget / ganske sannsynlig at virksomheten ville beholde unge arbeidstakere / erfarne arbeidstakere / nyutdannede arbeidstakere / arbeidsinnvandrere / funksjonshemmede / ansatte med kort ansiennitet, hvis det skulle gjennomføres nedbemanning – svar fra ledere i privat sektor, 2009-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler.



Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=7226.

Spørsmålet er altså formulert slik at man spør hvilke arbeidstakere lederne tror at bedriften sannsynligvis ville beholde ved nedbemanning, og det er rimelig å anta at lederne har svart i tråd med hvordan de vet at nedbemanningsprosesser foregår, og de reglene og praksisene som gjelder. Ansiennitetsprinsippet vil typisk stå sterkt i slike situasjoner, og dermed vil det ofte være slik at ansatte med kort ansiennitet – som ofte vil være nyutdannede eller arbeidsinnvandrere – ryker ut først, mens seniorer og eldre arbeidstakere beholdes. Foreligger det en mulighet til å ta ut pensjon, kan man imidlertid ha en annen forhandlingssituasjon med arbeidstakeren. Vi har ikke mer presis informasjon om hvordan lederne har tenkt, men det er rimelig å tolke svarene i lys av ikke bare hva lederne mener virksomheten ville ønske å gjøre, men hva de tror er mulig i praksis.

Holdninger til å ansette ulike typer av arbeidstakere

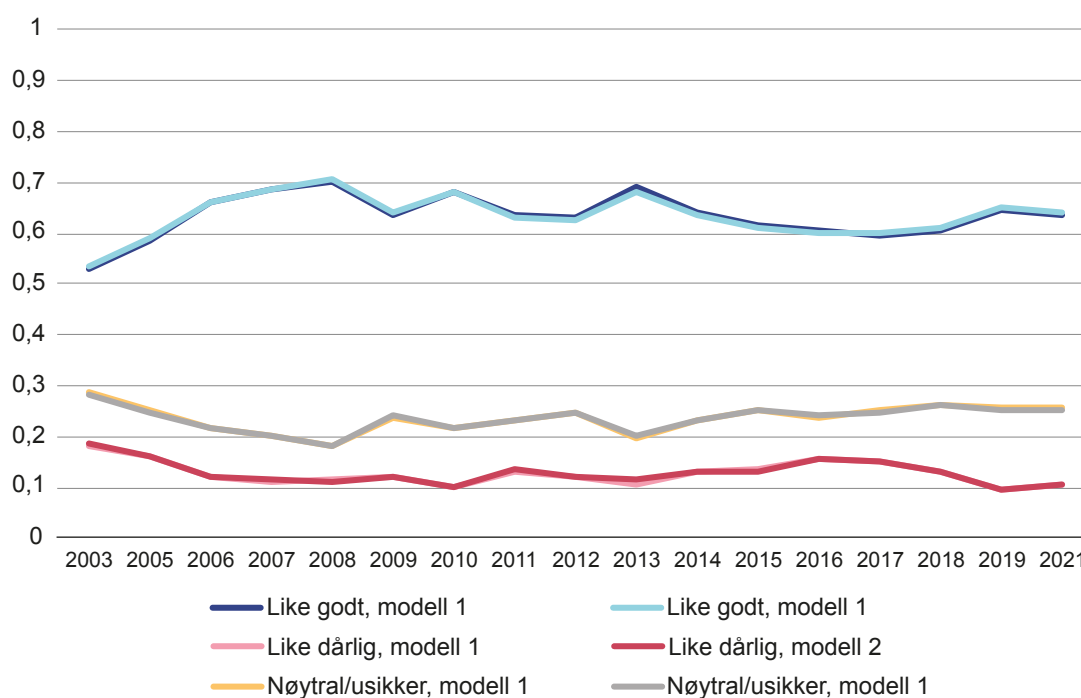
Spørsmålet om hvor godt eller dårlig man ville like å ansette ulike grupper av arbeidstakere har vært stilt siden 2003. Her ser vi først på utviklingen i svarmønsteret for seniorer (figur V1.7), deretter for eldre arbeidstakere (V1.8), og til slutt for unge, erfarne og nyutdannede arbeidstakere (V1.9).

For seniorer og eldre arbeidstakere benytter vi tre avhengige variabler, alle dummyer (1/0). Den første (Like godt) skiller mellom respondenter som ville

like meget eller ganske godt å ansette en gitt type arbeidstakere på den ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre (0). Den andre (Like dårlig) skiller mellom respondenter som ville like litt eller meget dårlig å ansette en gitt gruppe arbeidstakere på den ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre (0). Den tredje (Nøytral/usikker) skiller mellom respondenter som har svart enten «Verken godt eller dårlig» eller «Vet ikke» på den ene siden (1), og øvrige respondenter på den andre. Også her benytter vi en lineær sannsynlighetsmodell, og viser predikerte marginalverdier fra to modeller for hvert utfall.

Figur V1.7 viser resultater for hvor godt eller dårlig man ville like å ansette seniorer. Andelen som ville like godt å ansette denne type arbeidstakere varierte litt i perioden, men for perioden sett under ett var det en klar økning fra omtrent 53 prosent i 2003 til 61 prosent i 2021. Kurvene fra de to modellene ligger tett på hverandre, noe som tyder på at endringen er robust for endringer i leder- og bedriftskjennetegn. Også andelen som ville like dårlig å ansette seniorer varierte litt i perioden, men for perioden sett under ett var det en nedgang fra omtrent 18 til omtrent 11 prosent. Også for dette utfallet følger kurvene fra de to modellene hverandre tett. Andelen som var nøytrale/usikre var omtrent den samme på begynnelsen som på slutten av perioden (henholdsvis omtrent 29 og 26 prosent). Den varierte litt, men lå hele tiden godt over andelen som ville like dårlig å ansette seniorer.

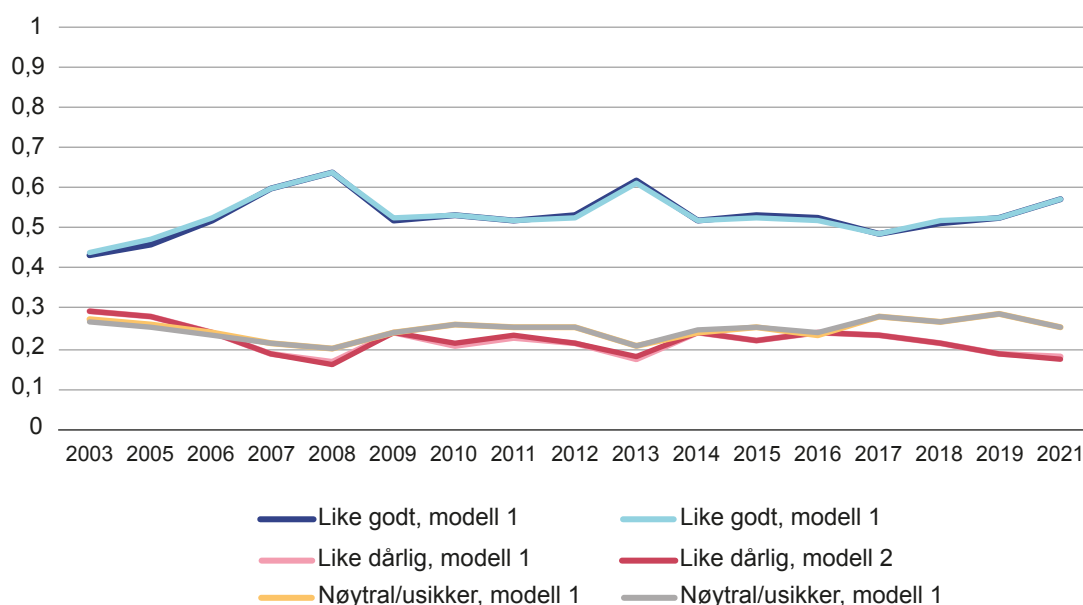
Figur V1.7 Ville like godt (meget /ganske), ville like dårlig (litt/meget), og nøytral/usikker på hvor godt eller dårlig man ville like å ansette seniorer – svar fra ledere i privat sektor, 2003-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).



Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=10241. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke. Undersøkelsen fra 2004 har ikke opplysninger om leders alder og kjønn og inngår derfor ikke.

Figur V1.8 viser resultater for hvor godt eller dårlig man ville like å ansette eldre arbeidstakere. Andelen som ville like godt å ansette eldre arbeidstakere er i hele perioden litt lavere enn andelen som ville like godt å ansette seniorer, men det var likevel en økning for perioden sett under ett, fra omtrent 43 prosent i 2003 til omtrent 57 prosent i 2021. Det var imidlertid tydelige svingninger i perioden, i all hovedsak i takt med de økonomiske konjunktorene. Kurvene for de to modellene ligger tett på hverandre i hele perioden. Andelen som ville like dårlig å ansette eldre arbeidstakere var litt lavere på slutten enn på begynnelsen av perioden (henholdsvis omtrent 18 og 29 prosent), mens andelen som var nøytral/usikker var omtrent den samme på slutten som på begynnelsen av perioden.

Figur V1.8 Ville like godt (meget /ganske), ville like dårlig (litt/meget), og nøytral/usikker på hvor godt eller dårlig man ville like å ansette eldre arbeidstakere – svar fra ledere i privat sektor, 2003-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).

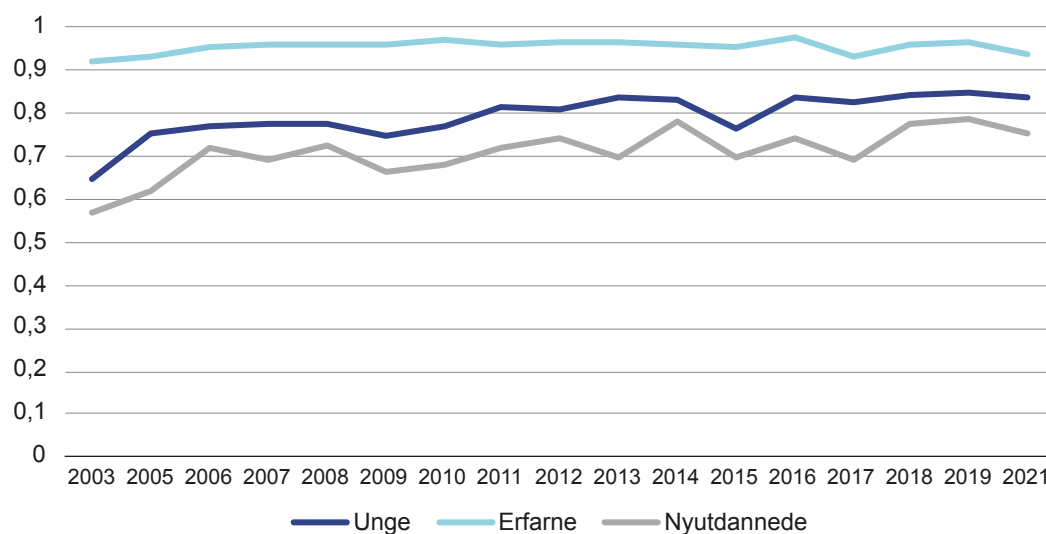


Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=10241. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke. Undersøkelsen fra 2004 har ikke opplysninger om leders alder og kjønn og inngår derfor ikke.

Kurvene for seniorer og eldre arbeidstakere i henholdsvis figur V1.7 og V1.8 ligger noe under nivået for de tilsvarende kurvene i Ljunggren et al. (2021), noe som må sees i lys av at våre analyser omfatter kun ledere i privat sektor, mens Lundgren et al. (2021) også inkluderer en del ledere i offentlig sektor i analysene. Trendene i utviklingen i imidlertid de samme – med nedgang i leders ansettelsesvillighet i økonomiske nedgangstider og økning i oppgangstider.

Figur V1.9 viser andelen ledere som ville like meget / ganske godt å ansette henholdsvis unge, erfarne og nyutdannede arbeidstakere. Her viser vi bare resultater fra modell 1 (altså uten kontroll for leder- og bedriftskjennetegn). I hele perioden lå ansettelsesvilligheten for disse gruppene høyere enn ansettelsesvilligheten for seniorer og eldre (se også Ljunggren et al., 2021: figur 9, s. 26).

Figur V1.9 Ville like meget godt / ganske godt å ansette unge arbeidstakere / erfarne arbeidstakere / nyutdannede arbeidstakere – svar fra ledere i privat sektor, 2003-2021. Predikerte marginalverdier fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1).



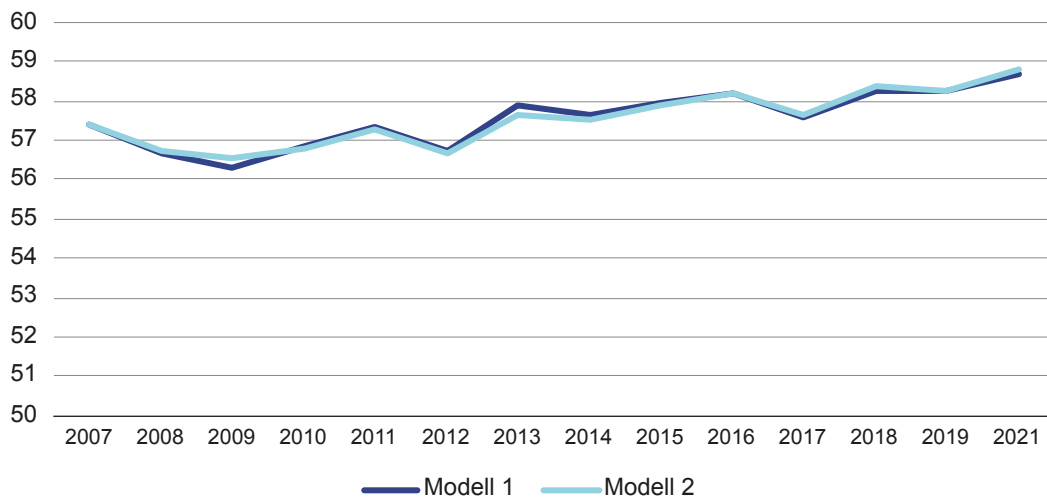
Note: Analysene er gjort med lineære sannsynlighetsmodeller. Vi har brukt robuste standardfeil. N=10241.

Oppfatninger om når en kvalifisert søker er for gammel til å innkalles til intervju

Spørsmålet om hvor gammel en kvalifisert søker skal være før man vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder, har vært stilt siden 2007. I hele perioden skiller dette spørsmålet seg ut med en forholdsvis høy andel «missingverdier» - som altså innebærer at det er relativt mange som ikke har besvart spørsmålet. Som vist i kapittel 10, var svarandelen i 2021 lavere blant yngre enn blant eldre ledere.

Figur V1.10 viser endringer i gjennomsnittsalder for ledere i privat sektor som har besvart spørsmålet. Den avhengige variabelen er altså alderen som oppgis for når man vil nøle med å innkalle en kvalifisert søker til intervju. Vi har utelatt svar som oppgir en alder under 30 år eller over 75 år, slik at den avhengige variabelen varierer fra 30 til 75 år. Vi har gjort regresjonsanalyser med minste kvadraters metode og viser predikerte marginalverdier fra analyser med bare undersøkelsesår som forklaringsvariabel (modell 1) og fra analyser med kontroll for leder- og bedriftskjennetegn (modell 2).

Figur V1.10 «Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til en stilling være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder?» – svar fra ledere i privat sektor, 2007-2021. Predikerte marginalverdier for gjennomsnittsalder fra regresjonsanalyser uten kontrollvariabler (modell 1) og med kontrollvariabler (modell 2).



Note: Analysene er gjort med minste kvadratets metode. Respondenter med svar i intervallet 30–75 år inngår. N=6910. I modell 1 inngår bare år for undersøkelsen som uavhengig variabel. I modell 2 er det kontrollert for leders alder og kjønn, antall ansatte i bedriften, bransje og fylke.

For perioden sett under ett økte gjennomsnittsalderen for når man vil nøle med å innkalle en søker til intervju fra 57,4 år i 2007 til 58,7 år i 2021. Resultatene er omtrent de samme i modell 1 og modell 2. Det er imidlertid betydelige svingninger i perioden, med et bunnpunkt i 2009 (under finanskrisen), og deretter en litt ujevn økning fram mot 2021. Estimatenes for 2009 er 56,3 år basert på modell 1 og 56,5 år basert på modell 2.

Oppsummering

I dette vedlegget har vi undersøkt i hvilken grad endringer som observeres i lederes holdninger i Norsk seniorpolitisk barometer, bunner i at utvalget av ledere har fått en litt annen sammensetning over tid, blant annet ved at ledernes gjennomsnittsalder har økt. Vi finner at kurvene som viser utviklingsmønstre i holdninger over tid, er så å si identiske når vi ser på de ujusterte estimatene, og når vi korrigerer for endringer i sammensetningen av utvalget av ledere. Holdningsendringene som observeres, bunner altså ikke i at det over tid er blitt relativt flere eldre ledere, relativt flere kvinner, eller at det har vært forskyvninger mellom ledere i små og store bedrifter og i ulike bransjer. Dette tyder på at de mer positive lederholdningene vi ser for noen av holdningsvariablene i Norsk seniorpolitisk barometer, er genuine periodeeffekter – at ledere generelt er blitt mer positive til eldre arbeidstakere siden begynnelsen av 2000-tallet, da barometeret startet. Dette kan blant annet sees i lys av at flere arbeidstakere nå står lenger i arbeid, samt at høyere utdanningsnivå og bedre helse blant seniorer og eldre arbeidstakere kan innebære at alder i seg selv har fått mindre betydning

i de årene man faktisk er yrkesaktiv. Endringene kan også gjenspeile den politiske oppmerksomheten om behovet for at folk skal stå lenger i jobb, og om den ressursen som godt voksne arbeidstakere kan utgjøre både for enkeltbedrifter og på samfunnsnivå.

Vedlegg 2 Oversikt over resultater fra regresjonsanalysene i kapittel 5–10

Vedleggstabell V2.1 gir en oversikt over resultater fra multivariate regresjonsanalyser for alle utfallsvariabelene som analyseres i kapittel 5–10. Det er tre sett av analyser for hvert utfall – ett der leders alder er delt i fire grupper, ett der leders alder behandles som en kontinuerlig variabel, og ett der også leders alder kvadrert inngår. Resultatene fra det første settet av analyser er de samme som vises i kapittel 5–10.

Tabellen viser bare resultatene for leders alder. I samtlige analyser er det kontrollert for leder- og bedriftskjennetegn (leders kjønn, hvorvidt virksomheten har en personalpolitisk strategi for å hvordan den skal beholde og videreutvikle senior arbeidstakere, hvorvidt virksomheten har ansatte som er minst 67 år, antall ansatte, bransje og fylke).

Tabell V2.1 Resultater fra regresjonsanalyser for betydningen av leders alder for alle utfallsvariablene i kapittel 5–10.

	PRIVAT SEKTOR		OFFENTLIG SEKTOR	
	Estimat, alder		Estimat, alder	
Ved hvilken alder vil du anslå at folk begynner å bli regnet som "eldre" i arbeidslivet? (kapittel 5)				
–39 år (referanse)				
40–49 år	3,649***		1,940*	
50–59 år	4,129***		1,827*	
60–77 år	3,855***		0,611	
Alder, kontinuertlig	0,137***		-0,010	
Alder og alder kvadrert	0,755** / -0,006**		0,776** / -0,008**	
	PRIVAT SEKTOR		OFFENTLIG SEKTOR	
Mange 70-åringere kan yte like mye i jobb som folk som er 10–15 år yngre (kapittel 6)				
–39 år (referanse)				
40–49 år	0,041	Uenig	0,121	Uenig
50–59 år	0,025	-0,020	0,087	-0,107
60–77 år	0,045	-0,029	0,105	-0,074
Alder, kontinuertlig	0,001	0,000	0,001	-0,000
Alder og alder kvadrert	-0,012 / 0,000	0,005 / -0,000	0,005 / 0,000	-0,020 / 0,000
	PRIVAT SEKTOR		OFFENTLIG SEKTOR	
Arbeidstakere over 60 år har minst like gode arbeidsprestasjoner som de under 60 år (kapittel 6)				
–39 år (referanse)				
40–49 år	0,142**	-0,099*	0,037	0,006
50–59 år	0,127*	-0,094*	0,094	-0,051
60–77 år	0,174**	-0,106*	0,105(*)	-0,043
Alder, kontinuertlig	0,005**	-0,003*	0,004*	-0,002(*)
Alder og alder kvadrert	0,036** / -0,000*	-0,024* / 0,000(*)	0,009 / -0,000	-0,006 / 0,000

		PRIVAT SEKTOR		OFFENTLIG SEKTOR	
Eldre arbeidstakere er ikke produktive nok (kapittel 6)					
-39 år (referanse)					
40-49 år	0,017	0,012	-0,003	0,024	
50-59 år	-0,049	0,068	-0,010	0,009	
60-77 år	-0,043	0,102	-0,056	0,104(*)	
Alder, kontinuerlig	-0,002(*)	0,004*	-0,001	0,002	
Alder og alder kvadrert	0,006 / -0,000	0,007 / -0,000	0,005 / -0,000	-0,005 / 0,000	
Jeg kan ikke benytte eldre arbeidstakere til like mye som yngre (kapittel 6)					
-39 år (referanse)					
40-49 år	0,013	-0,010	0,063	-0,085	
50-59 år	-0,036	0,097	0,091	-0,090	
60-77 år	-0,065	0,097	0,079	-0,115	
Alder, kontinuerlig	-0,003	0,005*	0,002	-0,003	
Alder og alder kvadrert	0,008 / -0,000	0,004 / 0,000	0,020 / -0,000	-0,011 / 0,000	
Indeks for produktivitet og anvendelighet (kapittel 6)					
-39 år (referanse)	Estimat, skåre		Estimat, skåre		
40-49 år	0,177		0,038		
50-59 år	0,236*		0,059		
60-77 år	0,312**		0,082		
Alder, kontinuerlig	0,010**		0,001		
Alder og alder kvadrert	0,021 / -0,000		-0,007 / 0,000		

		PRIVAT SEKTOR				OFFENTLIG SEKTOR			
		Enig	Nøytral/usikker	Uenig	Enig	Nøytral/usikker	Uenig		
Eldre arbeidstakere er krevende å lede (kapittel 7)									
-39 år (referanse)									
40-49 år		-0,037	-0,031	0,068	0,096(*)	-0,036	-0,060		
50-59 år		-0,096(*)	-0,088*	0,195**	0,032	-0,031	-0,002		
60-77 år		-0,070	-0,083	0,153*	0,043	-0,050	-0,002		
Alder, kontinuerlig									
Alder og alder kvadrert									
		-0,012 / 0,000	-0,013 / 0,000	-0,076 / 0,050	-0,006 / 0,000	0,000 / -0,000	-0,002 / 0,000		
Dersom du kunne velge å lede et arbeidslag (team) med mange under 30 år eller et med mange over 60 år, hva ville du personlig like best? (kapittel 7)									
-39 år (referanse)									
40-49 år		-0,116*	0,081(*)	0,034	-0,014	-0,048	0,062	Vet ikke	
50-59 år		-0,232***	0,123*	0,108*	-0,000	-0,058	0,058		
60-77 år		-0,378***	0,181**	0,197***	-0,106	-0,033	0,139(*)		
Alder, kontinuerlig									
Alder og alder kvadrert									
		-0,015 / 0,000	0,025* / -0,000(*)	-0,010 / 0,000	-0,022 / 0,000	-0,003 / 0,000	0,025 / -0,000		
Jeg liker ikke at det er for mange eldre arbeidstakere på min arbeidsplass (kapittel 8)									
-39 år (referanse)									
40-49 år		0,127**	-0,089		0,083	-0,114			
50-59 år		0,097*	-0,103(*)		0,118*	-0,112			
60-77 år		0,055	-0,018		0,160*	-0,121			
Alder, kontinuerlig									
Alder og alder kvadrert									
		0,015 / -0,000	0,002 / -0,000		0,014 / -0,000	-0,036(*) / 4,000			

		PRIVAT SEKTOR		OFFENTLIG SEKTOR	
		Enig	Uenig	Enig	Uenig
Når en bedrift må nedbemanne, bør eldre arbeidstakere kunne sies opp før yngre (kapittel 9)					
-39 år (referanse)					
40-49 år		0,101(*)	-0,082	0,043	-0,029
50-59 år		0,068	-0,038	0,088*	-0,051
60-77 år		0,005	-0,057	0,095*	-0,008
Alder, kontinuerlig		0,000	0,002	0,004*	-0,000
Alder og alder kvadrert		0,022(*) / -0,000(*)	-0,009 / 0,000	0,006 / -0,000	-0,000 / 0,000
Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift / virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde seniorer (kapittel 9)					
-39 år (referanse)					
40-49 år		-0,056	0,021	-0,009	-0,029
50-59 år		-0,131*	-0,035	-0,063	-0,114
60-77 år		-0,051	0,020	-0,120(*)	-0,158*
Alder, kontinuerlig		-0,003(*)	-0,001	-0,004*	-0,006*
Alder og alder kvadrert		-0,020 / 0,000	0,002 / -0,000	0,022 / -0,000	-0,006 / 0,000
Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift/virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde eldre arbeidstakere (kapittel 9)					
-39 år (referanse)					
40-49 år		-0,088	-0,019	-0,015	0,008
50-59 år		-0,145**	-0,07	-0,094	-0,083
60-77 år		-0,135*	-0,06	-0,095	-0,157*
Alder, kontinuerlig		-0,005*	-0,003(*)	-0,004(*)	-0,006**
Alder og alder kvadrert		-0,013 / 0,000	0,006 / -0,000	0,000 / -0,000	0,004 / -0,000

		PRIVAT SEKTOR			OFFENTLIG SEKTOR			
		Meget/ganske sannsynlig	Meget sannsynlig		Meget/ganske sannsynlig	Meget sannsynlig		
Dersom det skulle gjennomføres nedbemanning i din bedrift/virksomhet, hvor sannsynlig er det at virksomheten ville ønske å beholde ansatte som har mulighet for å ta ut pensjon (kapittel 9)								
–39 år (referanse)								
40–49 år		0,045	0,045		-0,04	-0,130(*)		
50–59 år		-0,010	-0,024		-0,115	-0,222**		
60–77 år		-0,036	-0,040		-0,105	-0,229**		
Alder, kontinuerlig		-0,002	-0,002		-0,005(*)	-0,007***		
Alder og alder kvadrert		0,014 / -0,000	0,006 / -0,000		-0,023 / 0,000	-0,041* / 0,000		
PRIVAT SEKTOR								
OFFENTLIG SEKTOR								
Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette seniorer? (kapittel 10)								
–39 år (referanse)								
40–49 år		0,103	-0,074	Dårlig	Godt	Nøytral/usikker	Dårlig	
50–59 år		0,156**	-0,106(*)	-0,029	0,017	-0,008	-0,009	
60–77 år		0,165(*)	-0,122*	-0,050	-0,011	0,016	-0,005	
Alder, kontinuerlig		0,006**	-0,005**	-0,043	-0,060	0,041	-0,019	
Alder og alder kvadrert		0,040** / -0,000*	-0,034(*) / 0,000	-0,001	-0,002	-0,002	0,000	
		-0,017 / 0,000			-0,003 / 0,000			0,002 / 0,000
		-0,001 / 0,000			0,002 / 0,000			0,001 / -0,000
PRIVAT SEKTOR								
OFFENTLIG SEKTOR								
Hvor godt eller dårlig ville du like å ansette eldre arbeidstakere? (kapittel 10)								
–39 år (referanse)								
40–49 år		-0,043	0,041	Dårlig	Godt	Nøytral/usikker	Dårlig	
50–59 år		0,015	-0,024	0,030	0,062	-0,006	-0,068	
60–77 år		0,027	-0,033	0,021	0,009	0,033	-0,042	
Alder, kontinuerlig		0,002	-0,002	0,019	-0,072	0,089	-0,017	
Alder og alder kvadrert		0,014 / -0,000	-0,010 / 0,001	0,001	-0,004(*)	0,003	0,001	
		-0,001 / 0,000			-0,005 / 0,000			0,013 / -0,000
		-0,001 / 0,000			-0,005 / 0,000			-0,009 / 0,000

	PRIVAT SEKTOR		OFFENTLIG SEKTOR	
	Enig	Uenig	Enig	Uenig
Jeg foretrekker å tilsette en under 30 år framfor en over 60 år (kapittel 10)				
–39 år (referanse)				
40–49 år	-0,053	0,077	0,013	-0,060
50–59 år	-0,130*	0,101*	0,018	-0,027
60–77 år	-0,093	0,092	0,001	-0,046
Alder, kontinuertlig	-0,003(*)	0,003*	0,001	-0,001
Alder og alder kvadrert	-0,032* / 0,000*	0,023* / -0,000	0,004 / -0,000	-0,003 / 0,000
Omtrent hvor gammel skal en kvalifisert søker til en stilling være før du vil nøle med å innkalle vedkommende til intervju på grunn av alder? (kapittel 10)				
Andel som har svart	Har svart		Har svart	
–39 år (referanse)				
40–49 år	0,125*		0,078	
50–59 år	0,131**		0,083	
60–77 år	0,037		0,119(*)	
Alder, kontinuertlig	0,002		0,004(*)	
Alder og alder kvadrert	0,028* / -0,000*		0,016 / -0,000	
Oppgitt alder blant dem som har svart	Estimat, alder		Estimat, alder	
–39 år (referanse)				
40–49 år	1,552		-1,114	
50–59 år	1,165		-0,716	
60–77 år	1,712		-1,090	
Alder, kontinuertlig	0,033		-0,029	
Alder og alder kvadrert	0,546* / -0,005*		-0,089 / 0,001	

***p <= 0,001, **p <= 0,01, *p <= 0,05, (*)p <= 0,10

Mer aldersvennlig arbeidsliv med eldre ledere?

Sammenhenger mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere

I denne rapporten spør vi om det er en sammenheng mellom lederes alder og hvilke oppfatninger de har om eldre arbeidstakere. Er det slik at eldre ledere uttrykker mer positive holdninger enn yngre ledere, er de yngre lederne mer positive enn de eldre, eller har leders alder ingen betydning? Og varierer mønsteret mellom ulike holdningsspørsmål?

Forskningsspørsmålene belyses gjennom analyser av kvalitative intervjuer med ledere i tre store bedrifter og analyser av data fra Norsk seniorpolitisk barometer. De kvalitative intervjuene viser at ledere toner ned betydningen av ansattes alder i jobbsammenheng. Samtidig uttrykker de at det at de selv blir eldre gir dem en bedre forståelse av den spesielle sårbarheten man kan oppleve som senior på arbeidsplassen, men også et bedre blikk for de ressursene de eldre arbeidstakerne bringer med seg.

De kvantitative analysene viser at holdningene til eldre arbeidstakere stort sett er positive blant norske ledere, både i offentlig og privat sektor. Eldre ledere oppfatter medarbeidere som eldre ved en høyere alder enn yngre ledere gjør, og de uttrykker mer positive holdninger til eldre medarbeideres produktivitet og fleksibilitet. Når det gjelder andre dimensjoner, finner vi bare svake eller usystematiske aldersforskjeller, og for noen dimensjoner uttrykker yngre ledere mer positive holdninger enn eldre ledere. Alt i alt viser analysene at unge ledere kan ha mindre positive og mer uavklarte holdninger til eldre arbeidstakere enn eldre ledere. Denne kunnskapen kan det være viktig å ha med seg dersom man ønsker å endre lederes holdninger til seniorer i yrkeslivet.