



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**CENTRUM FÖR ÅLDNANDE OCH HÄLSA – AGECAP**



HANDELSHÖGSKOLAN, FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN OCH INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

# Chefens betydelse för ett längre arbetsliv

**Ewa Wikström och Roy Liff**

# Bakgrund: Förlängt arbetsliv

1. För att garantera ett hållbart pensionssystem
2. Tillgång på arbetskraft
3. Välbefinnande hos äldre



# Syfte

En forskningsgenomgång av vad ett åldersmedvetet ledarskap är och vilka organisatoriska förhållanden som möjliggör för ett förlängt arbetslivet.



# Pensionering och åldersmedvetet ledarskap

- Psykologiska teorier. Arbetsgivarens roll negligeras.
- Åldersmedvetet ledarskap.
  - Beaktar arbetsgivarens roll och betydelsen av den institutionella kontexten i en organisation.
  - I dessa studier påvisas hur individens karriärbana gestaltar sig.
  - Arbetsgivaren kan påverka medarbetarens bana från anställningens början. Svårt att påverka när pensioneringen närmar sig.

# Åldersmedvetet ledarskap

- Åldersmedvetet ledarskap innebär att chefen tar hänsyn till olika individuella aspekter, bland annat ålder, för att alla ska kunna uppnå personliga mål och samtidigt bidra till organisationens övergripande mål.
- Ett effektivt åldersmedvetet ledarskap behöver inkludera hela arbetslivet eftersom det är tydligt att det inte enbart är tiden strax före pensionering som påverkar individers pensionsbeslut.



# Bibehållande av kunnande

- Mentorskap & kompetenslaboratorier
- Behålla unik singel kompetens.
- Behållandet hindras av en teknisk kunskapssyn
- Behållande av kunskap sker genom kontinuerlig interaktion
- Tyst kunnande (och tacit även för personen).
- Iterativa process löser uppgifter tillsammans.
- Marginell effekt för fördröjd pensionering.



# HR-rutiner

- HR-rutiner skapar förutbestämda pensioneringseffekter.
- HR-rutiner handlar om de arbetssätt som man socialiseras in i som chef som ofta tas förgivet (regler, normer och tankemönster).
- Förlängt arbetsliv kräver en (re)strukturering av HR-rutiner.



# Exempel på HR-rutiner

- Strukturer för löner / syn på avtagande marginalnytta av mer erfarenhet.
- Rutiner för kompetensutveckling/syn på avtagande marginalnytta av kurser mm.
- Byråkratiskt/formellt ledarskap i samband med utvecklingssamtal.



# Ett interaktivt perspektiv på Åldersmedvetet ledarskap

1. Chefers syn på kunskap och kunnande behöver omdefinieras eftersom äldres kunskap ofta nedvärderas i relation till yngres kunskap. Om detta görs kan det förhindra att organisationer förlorar värdefull kunskap.
2. Chefer behöver anpassa HR-rutiner utifrån anställdas behov och önskemål i stället för standardiserade rutiner, så att de inte normerar utträdet från arbetslivet vid en särskild ålder.
3. HR-funktionen i en organisation behöver aktivt arbeta med att vinna förståelse för ett åldersmedvetet ledarskap på alla nivåer. HR-funktionen är central för att synliggöra äldres kunnande för operativa chefer och yngre medarbetare.

# Framåtblick

- Handlingsmönster handlar om att aktörerna utgår från en kombination av konsekvenslogik och lämplighetslogik.
- Tidigare forskning har betraktat handlandet som konstant och enbart baserat på konsekvens.
- Föreställningar om lämplig pensionsålder/mentalt och i avtal.
- Förändring: Påverkan från arbetsgivaren och institutionaliserade normer i HR-rutiner.
- Handlingsmönster kan förändras och kombination av konsekvens- och lämplighetslogik.

# TACK!



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
**CENTRUM FÖR ÅLD RAND E OCH HÄLSA – AGECAP**



HANDELSHÖGSKOLAN, FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN OCH INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP