



Ålderism utestänger chefstalanger

FINNS DET ETT BÄST-EFTER- OCH BÄST-FÖRE-DATUM FÖR CHEFER?

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION



Innehåll

FÖRORD	5
SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	7
INTRODUKTION	14
Vad är ålderism?	14
Vad säger lagen om åldersdiskriminering?	14
Hur vanligt är det med diskriminering av äldre på arbetsmarknaden?	15
Varför måste fler arbeta längre?	16
RAPPORTENS SYFTE OCH FRÅGOR I FOKUS	18
Chefer är nyckelpersoner	18
Frågor att besvara	18
Hur länge tror chefer att de själva vill och kan arbeta?	20
Hur länge tror chefer att deras medarbetare vill och kan arbeta?	21
Finns det en "pensioneringsnorm"?	21
Kortare arbetstid skulle få flest att överväga att jobba till 67 år eller längre	22
Ovanligt med åtgärder för att underlätta för chefer att jobba längre	24
Mer vanligt med åtgärder för att underlätta för medarbetare att jobba längre	24
Äldre bedöms vara mer lojala mot arbetsgivaren, yngre att snabbare ta till sig ny teknik	25
Nästan 1 av 5 har i en rekrytering valt bort en person de ansett vara för gammal	26
1 av 7 har satsat mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension om några år	26
1 av 4 upplever att de blivit åldersdiskriminerade vid en rekrytering eller befordran	28
1 av 10 upplever att de blivit åldersdiskriminerade avseende kompetensutveckling	28
Även yngre chefer upplever åldersdiskriminering	30
Vikten av ett åldersmedvetet ledarskap	31
STATISTISKT UNDERLAG	32
BILAGA	33
Den statistiska metoden Item Count Technique	33
REFERENSER	34



Ålderism utestänger chefstalanger

I en alltmer kunskapsintensiv ekonomi måste alla chefstalanger tas tillvara, oavsett deras ålder. Kompetensförsörjning har blivit en av de största utmaningarna i såväl privata företag som i offentlig sektor. Kompetensbristen hämmar verksamhetsutvecklingen och hotar konkurrenskraften i näringslivet och kvaliteten i välfärden. Trots det väljs personer systematiskt bort vid rekrytering på grund av ålder, samtidigt som vi förväntas arbeta allt högre upp i åldrarna. Svenska studier visar att sannolikheten att bli kontaktad av en arbetsgivare för rekrytering sjunker kraftigt redan vid 40-årsåldern. Men åldersdiskriminering drabbar inte bara äldre. Även unga väljs bort, inte minst när de söker chefsjobb.

Undersökningen, som den här rapporten bygger på, omfattar drygt 1 500 chefer som svarat på frågor om ålder i syfte att öka kunskapen om förekomsten av ålderism i arbetslivet.

Svaren visar på att det förekommer åldersstereotypa generaliseringar kring ålder och förmågor. Till exempel tros yngre ha lättare att ta till sig ny teknik och är mer positiva till förändringar än äldre medarbetare. Äldre ska också vara mer lojala mot arbetsgivaren och vara ett större stöd för andra arbetskamrater än yngre kollegor. Svaren visar också på en fortsatt starkt förankrad pensioneringsnorm vid 65 års ålder.

Ett åldersmedvetet ledarskap innebär att se förbi ålder och i stället se vad individens kompetens, erfarenhet och framtida potential kan bidra med till verksamheten. I vår undersökning uppger 1 av 5 chefer att de valt bort en person vid rekrytering för att den ansetts vara för gammal.

Cheferna har också själva egen erfarenhet av åldersdiskriminering. Var fjärde chef uppger att de upplevt att de betraktats som för ung eller för gammal vid en rekrytering eller för befordran och 1 av 10 menar att åldern negativt påverkat möjligheterna till kompetensutveckling. Den självupplevda åldersdiskrimineringen visar sig vara ungefär lika omfattande hos både yngre och äldre chefer. Det tycks finnas en "bäst-före-ålder" för chefer, men också en "bäst-efter-ålder". Det snäva åldersspannet förhindrar att alla talanger och all erfarenhet tas tillvara.

Ledarna, Sveriges chefsorganisation, menar att om vi ska klara kompetensförsörjningen till företag och till välfärdssektorn måste äldre chefers erfarenhet uppvärderas och unga chefstalanger ges en god introduktion och en längre tids stöd från sin arbetsgivare för att tryggt komma in i chefsuppgifterna och vilja stanna där.

Vi behöver ett åldersmedvetet ledarskap som främjar ett hållbart arbetsliv och balanserar behov hos olika åldersgrupper utan att hemfalla åt åldersstereotyper. Allt för att skapa en god arbetsmiljö och konkurrenskraftiga verksamheter och företag.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA



Sammanfattning och slutsatser

Syftet med denna rapport är att få bättre kunskap om förekomsten av ålderism i arbetslivet. Fokus är att få veta mer om chefers attityder till äldre i förhållande till yngre på arbetsmarknaden samt äldres möjligheter, såväl chefer som medarbetare, att jobba längre upp i åren. När det gäller upplevd åldersdiskriminering tas även frågor om diskriminering av yngre chefer upp. Rapporten är baserad på svaren i en undersökning avseende chefer som genomförts av Novus på Ledarnas uppdrag.

Begreppet ålderism handlade ursprungligen om förekomsten av stereotyper, fördomar och diskriminering gentemot äldre människor. På senare tid har även andra åldersgrupper inkluderats, ofta med fokus på situationen för de äldsta och de yngsta på arbetsmarknaden, men med tyngdpunkten på hindren för de äldre.

Så sent som 2009 infördes ålder som diskrimineringsgrund i Sverige, då den nya diskrimineringslagen trädde i kraft. Innan dess fanns det inga uttryckliga förbud mot åldersdiskriminering i svensk rätt. Ett drygt hundratal anmälningar om åldersdiskriminering inkommer varje år till Diskrimineringsombudsmannen, men få leder till åtgärd i form av tillsynsbeslut eller process i domstol.

Såväl experimentella studier inom arbetsmarknadsforskning som andra typer av forskning; exempelvis enkäter, djupintervjuer och fokusgruppsdiskussioner med chefer och medarbetare, med arbetsgivare och anställda, eller med arbetslösa; tyder på att det är vanligt med diskriminering av äldre på arbetsmarknaden. Vanliga forskningsområden är i vilken omfattning äldre missgynnas vid rekrytering, befordran eller möjlighet till kompetensutveckling.

Det finns flera skäl till att äldre ska ges goda möjligheter att stanna kvar i arbetslivet och den ökande medellivslängden är ett viktigt sådant. Allt fler behöver arbeta fler år av livet, såväl för att säkerställa tillräckliga pensionsnivåer som för att säkerställa att skatteintäkterna är tillräckligt höga för att täcka utgifter för skattefinansierade verksamheter, inte minst för skola, vård och omsorg.

Det finns flera
skäl till att äldre ska
ges goda möjligheter
att stanna kvar
i arbetslivet.



CHEFER ÄR AV AVGÖRANDE BETYDELSE

Inom alla typer av verksamheter är chefer av avgörande betydelse för om äldre arbetstagare kan och vill jobba kvar och om äldre arbetssökande kan få sitt nästa jobb där. Chefer har även stor betydelse för att medarbetarnas kompetens tas tillvara på ett bra sätt och att medarbetarna får möjlighet att skaffa sig nya kunskaper.

De flesta chefer har i sin tur chefer. Alltså möter de flesta chefer, förutom krav och förväntningar från sina underställda, också krav och förväntningar från sina överordnade. De har i sin tur motsvarande makt och inflytande över dem. Den inställning som chefens chef har till anställda i olika åldrar kan vidare fortplanta sig nedåt i verksamheten.

Undersökningsresultaten visar att chefer generellt tror att de själva kan jobba längre upp i åldrarna än de vill jobba. Samma förhållande gäller vad de tror om sina medarbetares förmåga respektive vilja att jobba längre upp i åldrarna.

Men det finns en ålder som sticker ut som den vanligaste åldern vid vilken chefer anser att, såväl

de själva som deras medarbetare, vill och kan arbeta och det är 65 år. I Sverige finns ingen regelrätt pensionsålder men det förefaller finnas en "pensioneringsnorm". En bidragande orsak kan vara att i många tjänstepensionssystem blir en arbetstagares pension fullt betald vid en viss ålder, vanligen 65 år. För de arbetstagare som har sådana tjänstepensioner innebär detta ett minskat ekonomiskt incitament till att arbeta efter det att tjänstepensionen är slutbetald av arbetsgivaren.

Kortare arbetstid skulle vara den viktigaste faktorn för att överväga att jobba till 67 år eller längre, enligt de chefer som var 60 år eller äldre, och som svarat att de endast ville arbeta till 66 år eller kortare. Ökade möjligheter att jobba på distans respektive högre lön kommer på delad andraplats för att överväga att skjuta upp pensioneringen. De två minst viktiga faktorerna för att få chefer att vilja jobba till 67 år eller längre, var bättre relationer med arbetskamrater och på sista plats, en minskning av de fysiska arbetskraven.

Det förefaller vara ovanligt med åtgärder på arbetsplatserna som underlättar för anställda att arbeta



längre upp i åldrarna. När sådana åtgärder väl genomförs så är det framför allt för medarbetare som satsningarna sker. En knapp tredjedel av cheferna angav att sådana åtgärder vidtagits för medarbetare, men väldigt sällan för chefer. Endast fem procent av de chefer som var 60 år eller äldre svarade att deras arbetsgivare genomfört åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta för dem att jobba kvar som chef högre upp i åldrarna.

Chefers syn på äldres och yngres förmågor på arbetsplatsen förefaller inte vara särskilt polariserad. I bedömningen av alla förmågor, förutom att vara lojal med arbetsgivaren, där äldre ansågs klart bättre och att ta till sig ny teknik, där yngre ansågs klart bättre, är det cirka hälften av cheferna som inte ser några större skillnader mellan äldre och yngre. Det finns dock ingen förmåga där lika stora andelar av cheferna tycker att äldre är bättre respektive att yngre är bättre.

I genomsnitt uppger nästan 1 av 5 chefer att de i en rekrytering valt bort en person de ansett vara för gammal för att klara av arbetsuppgifterna på ett bra sätt. Tre grupper skilde sig signifikant från genomsnittet. Bland chefer som själva var minst 60 år var det mindre

än 1 av 10 som svarade att de hade gjort ett sådant val. En liknande låg andel fanns bland chefer i byggindustrin, oberoende av ålder. Bland chefer inom tillverkningsindustrin, också oberoende av ålder, var det närmare 1 av 4 som svarade att de gjort ett sådant val.

I genomsnitt svarar 1 av 7 chefer att de har satsat mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension inom några år. Här fanns inga grupper som skilde sig signifikant från genomsnittet.

Om det är socialt känsligt för en chef att medge att man valt bort en "för gammal" person i en rekrytering eller valt att satsa mindre på kompetensutveckling för en medarbetare som nog ska gå i pension, så är den andel chefer som de facto gjort sådana val troligen högre. För att studera denna fråga använde undersökningen en statistisk metod, Item Count Technique, för att ställa känsliga frågor som skyddar respondenternas anonymitet. Resultaten som denna metod gav ger dock inte stöd för hypotesen att den verkliga andelen chefer som gjort sådana val är högre.



Bland chefer som är 44 år eller yngre så är andelen som uppger att de ansetts vara för unga vid en rekrytering eller befordran hela 29 procent.

FINNS BÅDE EN "BÄST-EFTER-ÅLDER" OCH EN "BÄST-FÖRE-ÅLDER" FÖR CHEFER

Cheferna tillfrågades om de upplevt att de själva blivit diskriminerade på grund av sin ålder i rekryterings- eller befordringsprocesser eller när det gäller möjligheter till kompetensutveckling. I dessa fall fick cheferna möjligheter att ta ställning till om de upplevt att de blivit diskriminerade, inte enbart på grund av för hög ålder, utan även på grund av att de upplevt att de ansetts som för unga.¹

I genomsnitt upplever 1 av 4 chefer att de varit för unga eller för gamla vid en rekrytering eller befordran. Och det handlar inte uteslutande om äldre chefer. Ett uppseendeväckande resultat är att andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för unga är ungefär lika stor som andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för gamla, 13 respektive 11 procent.

21 procent av cheferna som är 60 år eller äldre upplever att de ansetts som för gamla vid en rekrytering eller befordran. Bland chefer i kunskapsintensiva branscher, oberoende av ålder, är andelen 18 procent.

Bland chefer som är 44 år eller yngre så är andelen som uppger att de ansetts vara för unga vid en rekrytering eller befordran hela 29 procent. Bland offentligt anställda chefer, oberoende av ålder, är andelen 17 procent.

I genomsnitt upplever 1 av 10 chefer att de åldersdiskriminerats när det gäller möjligheter till kompetensutveckling. Inte heller här handlar det uteslutande om äldre chefer. Precis som i fallet med upplevd åldersdiskriminering vid rekrytering eller befordran är andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för unga ungefär lika stor som andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för gamla, 5 respektive 6 procent.

Bland chefer som är 60 år eller äldre är det 16 procent som upplever att de, på grund av att de ansetts för gamla, fått sämre möjligheter till kompetensutveckling.

Bland chefer som är 44 år eller yngre är det 10 procent som upplever att de, på grund av att de ansetts för unga, fått sämre möjligheter till kompetensutveckling.

Dessa resultat stämmer inte överens med den gängse uppfattningen att yngre vanligen ofta har ett försteg framför äldre på arbetsmarknaden. Den forskning som fokuserat på möjligheter för personer som söker arbeten, har mestadels studerat personer som inte söker chefspositioner eller på karriär- och utvecklingsmöjligheter för personer som har arbeten men inte på några chefspositioner.

Att resultaten i denna studie tyder på att självupplevd åldersdiskriminering är av ungefär lika stor omfattning hos såväl äldre som yngre chefer, tyder på att det också finns en "bäst-efter-ålder" för chefer. Kanske åldersspannet mellan "bäst-efter-" och "bäst-före-åldrarna" på arbetsmarknaden just för chefer ser annorlunda ut än i många andra yrken? Kan det råda annorlunda förutsättningar på arbetsmarknaden för just yngre chefer? Detta är definitivt ett område värt att studera vidare.

¹ Det gick att svara "ja" på båda svarsalternativen. Äldre chefer kan ju ha upplevt att de ansetts som för unga tidigare i livet och för gamla senare i livet. Det var dock endast ett mycket litet antal chefer som svarade "ja" på båda alternativ.

ÅLDERSMEDVETET LEDARSKAP

Ålderism i arbetslivet kan inte motverkas enbart genom diskrimineringslagens skydd mot åldersdiskriminering utan kräver andra och bredare åtgärder.

Ett effektivt sätt att bekämpa ålderism i arbetslivet, och ett sätt som ligger i chefers händer, är att utöva ett åldersmedvetet ledarskap. Ett ledarskap som syftar till att främja ett hållbart arbetsliv och att balansera behov hos olika åldersgrupper i en organisation. Ett åldersmedvetet ledarskap innebär att ha kunskap om vanliga behov i olika åldersgrupper för att främja arbetsförmåga hos medarbetare, men utan att hemfalla åt ålderstereotyper. Varje medarbetare har rätt till en individuell bedömning.

Ett åldersmedvetet ledarskap har med rätta ursprungligen uppmärksammats som viktigt för att kunna förbättra förutsättningar för äldre anställda på arbetsplatsen samt att underlätta för äldre att stanna kvar på arbetsmarknaden. Men precis som begreppet ålderism har det utvecklats till att inkludera fler åldersgrupper än äldre. Resultaten i denna undersökning understryker hur viktigt det är med ett åldersmedvetet ledarskap också för yngre chefers chefer.

Chefer som utövar ett åldersmedvetet ledarskap är nyckeln till att medarbetare, i alla åldrar, mår bra såväl av sina jobb som på sina jobb och därmed ger värdefulla bidrag till verksamhetens resultat.

Ett effektivt
sätt att bekämpa
ålderism i arbetslivet
är att utöva ett
åldersmedvetet
ledarskap.





Introduktion

VAD ÄR ÅLDERISM?

Redan 1969 introducerade den amerikanske psykiatrikern och gerontologen Robert Neil Butler begreppet ageism, på svenska ålderism. Med detta avsåg Butler förekomsten av stereotyper, fördomar och diskriminering specifikt riktade gentemot äldre.² Sedermera konstaterade han, att på lång sikt, så löper alla risken att drabbas av ålderism. Vid en utfrågning i den amerikanska senaten inför The Special Committee on Aging 2002, underströk han att "prejudice against age is basically a prejudice against everyone. We all chance to become its ultimate victims as longevity increases".³

I Sverige var gerontologen Lars Andersson först med att arbeta med begreppet ålderism. I boken Ålderism⁴ delar han upp hur den tar sig uttryck i tre centrala delar: Fördomsfulla attityder, diskriminerande praxis och vedertagna vanor.

På senare tid har begreppet ålderism blivit ett bredare begrepp och kommit att omfatta förekomsten av stereotyper, fördomar och diskriminering gentemot människor på basis av vilken ålder de har, inte nödvändigtvis att de är äldre.⁵ Ofta står såväl de äldsta som de yngsta åldersgrupperna, och vilka hinder de möter på arbetsmarknaden, i fokus. Det är dock vanligare att hindren för äldre personer betonas mer.

VAD SÄGER LAGEN OM ÅLDERSDISKRIMINERING?

Ålder infördes som diskrimineringsgrund i Sverige så sent som 2009, då den nya diskrimineringslagen (Diskrimineringslag 2008:257) trädde i kraft.⁶ Innan dess saknades uttryckliga förbud mot diskriminering som har samband med ålder i svensk rätt. Däremot fanns andra bestämmelser som tog hänsyn till äldre arbetstagare, till exempel i lagen om anställningsskydd.

² Butler (1969).

³ Citerad i Shaw (2012), sid. 8.

⁴ Andersson (2008).

⁵ Se t.ex. <https://www.who.int/westernpacific/news/q-a-detail/ageing-ageism>

⁶ https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567.

Ålder har dock inte samma skydd i lagen som de övriga diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning samt sexuell läggning). Förbudet mot diskriminering på grund av ålder i arbetslivet hindrar inte tillämpning av åldersgränser för rätt till exempelvis pensions-, efterlevande- eller invaliditetsförmåner i kollektivavtal eller individuella avtal.



Diskrimineringslagen innehåller dels ett förbud mot diskriminering, dels ett krav på aktiva åtgärder. Diskrimineringsförbudet fokuserar på att skydda individer från att diskrimineras. Kravet på aktiva åtgärder fokuserar på "att den för ett samhälls-område ansvariga aktören, arbetsgivaren när det gäller arbetslivet eller utbildningsanordnaren när det gäller utbildning, ska förebygga och främja arbetet för att inom en verksamhet motverka diskriminering och på annat sätt verka för lika rättigheter och möjligheter."⁷

HUR VANLIGT ÄR DET MED DISKRIMINERING AV ÄLDRE PÅ ARBETSMARKNADEN?

Det är svårt att på ett stringent sätt mäta förekomsten av olika typer av diskriminering. Detta är sannolikt förklaringen till varför det inte finns så många sådana mätningar av i vilken omfattning äldre diskrimineras på arbetsmarknaden. De studier som görs är ofta expe-

riment som avser att mäta omfattningen av diskriminering vid rekryteringar, där arbetsgivare, på basis av fabricerade CV:n för personer i olika åldrar men med liknande kvalifikationer, får bedöma hur intressanta de är att kalla till en intervju. Att CV:na är fabricerade känner arbetsgivarna inte till.⁸

De experimentella studier som finns tyder på att det är vanligt med diskriminering av äldre på arbetsmarknaden. Internationella studier, främst på data från USA, visar på en omfattande diskriminering av äldre vid rekryteringar.⁹ Även studier på svenska data visar att yngre sökande föredras framför äldre. Sannolikheten att bli kontaktad av en arbetsgivare vid en arbetsansökan sjunker kraftigt redan i 40-års åldern.¹⁰ För kvinnor sjunker sannolikheten snabbare än för män.¹¹

⁷ Svensson (2020), sid. 16

⁸ Eftersom undersökningarnas CV:n är fabricerade, och berörda arbetsgivare inte känner till det, är det standard att sådana forskningsprojekt måste godkännas i förväg i vad som kallas för en etikprövning.

⁹ Se t.ex. Lahey (2008) och Neumark m.fl. (2019).

¹⁰ Ahmed, Andersson & Hammarstedt (2012) och Carlsson & Eriksson (2019).

¹¹ Carlsson & Eriksson (2019).

Rapportförfattarna Magnus Carlsson och Stefan Eriksson sammanfattar sina resultat i studien Bortvald på grund av ålder – åldersdiskriminering vid rekryteringar på följande vis: "Den tidiga nedgången i kontaktsannolikheten [vid rekryteringar] tyder på att den huvudsakliga förklaringen till åldersdiskriminering på arbetsmarknaden inte handlar om att vara äldre, till exempel över 55 år, utan snarare om att inte vara ung, till exempel under 40–45 år."¹²

Det är alltså komplext men möjligt att rigga experimentella studier som mäter hur mycket svårare det är för exempelvis en 55-åring jämfört med en 35-åring, att få ett visst arbete, givet att de båda har intressanta kvalifikationer. Att med en experimentell ansats mäta hur mycket sannolikheten, för en anställd att få möjlighet till kompetensutveckling, sjunker med stigande ålder är ännu mer komplext, för att inte säga oerhört svårt.

Annan typ av forskning, exempelvis i form av enkäter, djupintervjuer och fokusgruppsdiskussioner med chefer och medarbetare, med arbetsgivare och anställda, eller med arbetslösa, ger mycket värdefulla kunskaps-tillskott. Resultaten i sådan forskning visar att äldre anställda ofta får sämre tillgång än yngre till kompetensutveckling och sämre möjligheter att ingå i nya projekt och utvecklingsarbeten.¹³

Data över arbetslösa¹⁴ visar att arbetslösheten förvisso är mycket lägre bland äldre än bland yngre, men att arbetslöshetstiderna för äldre är avsevärt mycket längre än för yngre. Den som är äldre och arbetslös har alltså oftare betydligt sämre chanser än en yngre person att gå till nästa jobb.¹⁵

Enligt Diskrimineringsombudsmannen (DO) finns det ett stort mörkertal när det gäller åldersdiskriminering. Ett drygt hundratal anmälningar om åldersdiskriminering inkommer varje år till DO, men få leder till åtgärd i form av tillsynsbeslut eller process i domstol. I DO:s rapport Upplevelser av diskriminering¹⁶ som bygger på djupintervjuer och fokusgruppsdiskussioner, framgår att äldre personer i högre grad än yngre upplever åldersdiskriminering inom arbetslivets område.

Delegationen för senior arbetskraft, som inrättades av Socialdepartementet 2018 med uppdrag att verka för ett mer inkluderande och åldersoberoende synsätt i arbetslivet, menar i sitt betänkande Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre att "det inte är särskilt smickrande att Sverige är ett av de länder i världen där det förekommer mest ålderism".¹⁷ Delegationen framhåller att en 70-åring idag ofta har en hälsa och funktionsförmåga som är jämförbar med en 50-åring för bara ett par årtionden sedan. Dessa förbättringar är de främsta förändrade förutsättningarna som möjliggör ett längre arbetsliv för fler.

VARFÖR MÅSTE FLER ARBETA LÄNGRE?

Medellivslängden har ökat med 23 år för både kvinnor och män de senaste hundra åren, en utveckling som väntas fortsätta. Om knappt 50 år beräknas hälften av dödsfallen ske efter 90 års ålder för såväl kvinnor som män.¹⁸

Den ökande medellivslängden innebär att allt fler behöver arbeta fler år av livet, både för att säkerställa tillräckliga pensionsnivåer och för att säkerställa att skatteintäkterna är tillräckligt höga för att täcka de utgifter som stat, kommuner och regioner har, inte minst för skola, vård och omsorg. Det handlar främst om att arbeta längre upp i åldrarna men också om att träda in i arbetslivet tidigare än idag.¹⁹

Den nuvarande försörjningskvoten, d.v.s. antalet personer som varje förvärvsarbetande ska försörja förutom sig själv, är 0,75. Den beräknas öka till cirka 0,90 i slutet av 2050-talet.²⁰ En skattefinansierad skola, vård och omsorg förutsätter att så många som möjligt bidrar med skatteintäkter för att inte försörjningsansvaret ska bli för tungt för de som arbetar, eller för att kvaliteten inom skola, vård och omsorg inte ska bli lidande på grund av bristande resurser.

¹² Ibid. sid. 33.

¹³ Se t.ex. en kunskapsöversikt i Nilsson (2021).

¹⁴ Dessa mönster kan ses såväl i Arbetskraftsundersökningarna (AKU) från Statistiska Centralbyrån (som är den officiella arbetsmarknadsstatistiken) samt i Arbetsförmedlingens registerstatistik.

¹⁵ Däremot är det vanligare bland yngre att ha fler men kortare arbetslöshetsperioder.

¹⁶ Diskrimineringsombudsmannen (2010).

¹⁷ SOU 2020:69, sid. 23.

¹⁸ Ibid. sid. 12. Utvecklingen av medellivslängden skiljer sig åt mellan olika grupper i befolkningen beroende på exempelvis utbildning och inkomst. Ju högre utbildning och inkomst desto längre medellivslängd.

¹⁹ Etableringsåldern, det vill säga när 75 procent av en årskull börjat att förvärvsarbeta, har stigit kraftigt sedan början av 1990-talet. Uppgången beror till stor del på att antalet högskolestuderande ökat, vilket förstås är positivt, men också på att många studerande inte slutför sina studier på utsatt tid.

²⁰ SOU 2020:69, sid. 12.

Medellivslängden har ökat med 23 år för både kvinnor och män de senaste hundra åren, en utveckling som väntas fortsätta. Om knappt 50 år beräknas hälften av dödsfallen ske efter 90 års ålder för såväl kvinnor som män.



Rapportens syfte och frågor i fokus

Syftet med denna rapport är att få bättre kunskap om förekomsten av ålderism i arbetslivet. Fokus är att få veta mer om chefers attityder till äldre i förhållande till yngre på arbetsmarknaden samt äldres möjligheter, såväl chefer som medarbetare, att jobba längre upp i åren. När det gäller upplevd åldersdiskriminering tas även frågor om diskriminering av yngre chefer upp.

Rapporten är baserad på svaren i en undersökning avseende chefer som genomförts av Novus på Ledarnas uppdrag. Mer information om de uppgifter som ligger till grund för rapporten finns i avsnittet Statistiskt underlag.

CHEFER ÄR NYCKELPERSONER

Chefer inom alla typer av verksamheter är av avgörande betydelse för om äldre arbetstagare kan och vill jobba kvar på sina arbetsplatser och om äldre arbetssökande kan få sitt nästa jobb där.²¹ Chefer spelar en mycket väsentlig roll i detta eftersom de, förutom att de beslutar om vilka som ska rekryteras, ansvarar för hur arbetsmiljön är utformad och vilka regler som gäller för arbetstider och ledigheter.

Chefer har även stor betydelse för att medarbetarnas kompetens tas tillvara på ett bra sätt och att medarbetarna får möjlighet att skaffa sig nya kunskaper. De har också inflytande över medarbetarnas löneutveckling och vilka andra ekonomiska incitament som arbetet erbjuder. Chefers attityder till anställda i olika åldrar kan ha en stor påverkan på i vilken omfattning medarbetare känner att deras bidrag till verksamheten uppskattas.

De flesta chefer har i sin tur chefer. Alltså möter de flesta chefer, förutom krav och förväntningar från sina underställda, också krav och förväntningar från sina överordnade. De

har i sin tur arbetsmiljöansvar för dem och inflytande över deras möjligheter till kompetensutveckling samt löneutveckling. Den inställning som chefers chef har till anställda i olika åldrar kan sprida sig nedåt i verksamheten och påverka hur de underställda cheferna och deras medarbetare känner att de värderas för sina bidrag till verksamhetens resultat.

FRÅGOR ATT BESVARA:

De frågeställningar som denna undersökning avsett att besvara är:

- Hur länge tror chefer att de själva vill och kan arbeta?
- Hur länge tror chefer att deras medarbetare vill och kan arbeta?
- Vilka förändringar på chefers egna arbetsplatser skulle kunna få chefer, som svarat att de vill arbeta till högst 66 år, att överväga att arbeta till 67 år eller längre?
- Vilka åtgärder har vidtagits på chefers egna arbetsplatser för att underlätta för chefer och medarbetare att arbeta längre upp i åldrarna?
- Hur ser chefer på äldres och yngres förmågor på den egna arbetsplatsen?
- I vilken omfattning har chefer i en rekrytering valt bort en person därför att denne ansetts vara för gammal för att klara av arbetsuppgifterna på ett bra sätt?
- I vilken omfattning har chefer valt att satsa mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension inom några år?
- I vilken omfattning anser chefer att de själva diskriminerats i en rekrytering eller befordran på grund av deras ålder?
- I vilken omfattning anser chefer att de själva diskriminerats när det gäller möjligheter till kompetensutveckling på grund av deras ålder?

²¹ Se t.ex. Wikström & Liff (2019) och Nilsson (2018b).



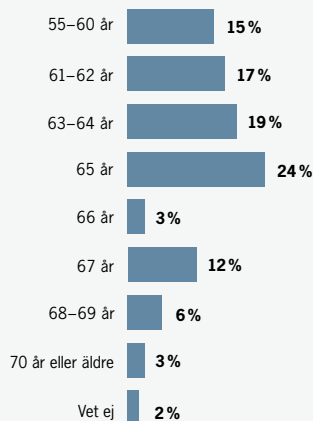


HUR LÄNGE TROR CHEFER ATT DE SJÄLVA VILL OCH KAN ARBETA?

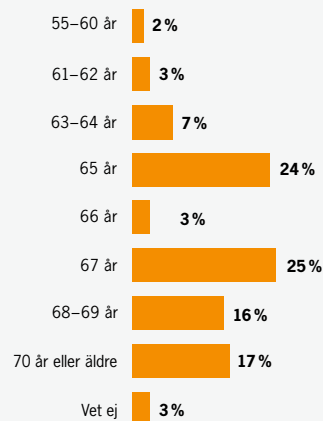
Cirka tre fjärdedelar av cheferna svarar att de tror att de vill arbeta som längst upp till och med 65 år (se Figur 1a), varav cirka en fjärdedel anger att de vill jobba till dess de fyller 65 år. Cirka hälften vill sluta innan de fyller 65 år. Cirka en fjärdedel vill jobba till efter 65 år men endast en liten andel, mindre än en tiondel, vill jobba efter det att de fyllt 67 år. Chefer som är högst 44 år svarar dock i betydligt högre utsträckning än äldre chefer att de vill jobba till de är minst 67 år gamla.

Skillnaden mellan hur länge chefer tror att de vill jobba och hur länge de tror att de kan jobba är ganska stor. I genomsnitt så tror så många som sex av tio att de kan jobba efter det att de fyllt 65 år (se Figur 1b) och en tredjedel tror att de kan jobba efter det att de fyllt 68 år. Chefer som är högst 44 år svarar även här i betydligt högre utsträckning än äldre chefer att de kan jobba till de är minst 67 år gamla. Chefer inom kunskapsintensiva branscher svarar i högre utsträckning än genomsnittet att de kan jobba längre upp i åldrarna.

Figur 1a. Hur länge tror chefer att de vill arbeta?



Figur 1b. Hur länge tror chefer att de kan arbeta?

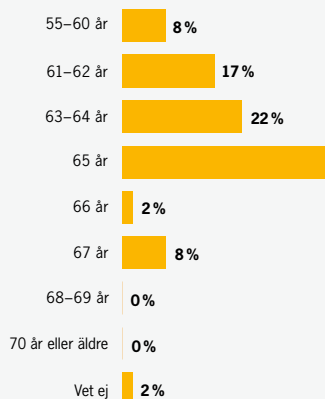




HUR LÄNGE TROR CHEFER ATT DERAS MEDARBETARE VILL OCH KAN ARBETA?

Ett liknande mönster kan ses när det gäller hur länge chefer tror att deras medarbetare (direkt underställda) generellt vill och kan arbeta. De flesta chefer tror att deras medarbetare generellt kan jobba upp till högre åldrar än de vill jobba. Fyra av tio chefer tror att deras medarbetare vill jobba till dess de fyllt 65 år (se Figur 2a). Närmare hälften tror att deras medarbetare vill sluta jobba före 65 års ålder. Endast var tionde chef tror att deras medarbetare vill arbeta upp till 66–67 års

Figur 2a. Hur länge tror chefer att deras medarbetare vill arbeta?



ålder och ingen chef tror att deras medarbetare vill jobba när de är 68 år eller äldre.

En dryg tredjedel av cheferna tror att deras medarbetare kan jobba upp till 65 års ålder (se Figur 2b). Knappt var femte chef tror dock att deras medarbetare inte kan jobba upp till 65 års ålder. En dryg fjärdedel av cheferna tror att deras medarbetare kan jobba upp till 66–67 års ålder. Knappt var tionde chef tror att deras medarbetare kan jobba upp till 68–69 års ålder och 7 procent av cheferna tror att deras medarbetare kan jobba till dess de är 70 år eller äldre.

Chefer inom kunskapsintensiva branscher skiljer sig signifikant från genomsnittet då de i högre grad tror att deras medarbetare vill och kan jobba högre upp i åldrarna, till 67 år eller äldre.

Den vanligaste åldern till vilken chefer anser att, såväl de själva som deras medarbetare, vill och kan arbeta är 65 år. Undantaget är att ungefär lika stora andelar, cirka en fjärdedel av cheferna, anser att de kan jobba till 65 respektive till 67 år (se Figur 1b).

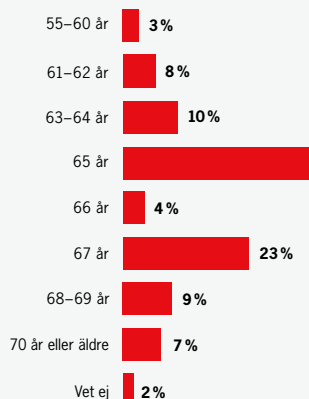
FINNS DET EN "PENSIONERINGSNORM"?

I Sverige finns ingen regelrätt pensionsålder²² men finns det en "pensioneringsnorm"? Rapporten Nudging och pensioneringsbeslut, ett underlag till Delegationen för senior arbetskraft, svarar ja på den frågan: "Det som många kallar pensioneringsnormen 65 år är fortfarande mycket stark i Sverige och starkare än i de flesta jämförbara länder."²³

²² Det närmaste man kan komma en pensionsålder i Sverige är kanske den högsta ålder i LAS (Lagen om anställningsskydd) som anger rätt för arbetstagare att kvarstå i anställning. Den höjdes från 67 år till 68 år den 1 januari 2020. Den 1 januari 2023 höjs gränsen till 69 år.

²³ Eriksson (2020), sid. 9. Nudging är ett samlingsbegrepp inom beteendekonometri som används för att beskriva tillvägagångssätt vilkas syfte är att underlätta för individer att fatta beslut utan att begränsa deras handlingsfrihet. En puff (en nudge) kan leda till ett förändrat beslut vid en valsituation utan att andra valmöjligheter för individen begränsas.

Figur 2b. Hur länge tror chefer att deras medarbetare kan arbeta?



Till skillnad från det allmänna pensionssystemet, till vilket avgifter inbetalas så länge individen arbetar, blir en arbetstagares pension i många tjänstepensions-system fullt betald vid en viss ålder, vanligen 65 år. Efter det är arbetsgivaren enligt kollektivavtal inte skyldig att betala in mer till arbetstagarens pension. För de arbetstagare som har sådana tjänstepensioner innebär detta ett minskat ekonomiskt incitament till att arbeta efter det att tjänstepensionen är slutbetald av arbetsgivaren. Forskning pekar på "att den viktigaste faktorn bakom tidiga utträden från arbetslivet är hur regler och ersättningar är utformade i socialförsäkringar och pensionssystem."²⁴

Det är rimligt att svaren i denna undersökning, åtminstone delvis, är en återspeglning av en pensionsnorm om 65 år.

KORTARE ARBETSTID SKULLE FÅ FLEST ATT ÖVERVÄGA ATT JOBBA TILL MINST 67 ÅR ELLER LÄNGRE

De chefer som var 60 år eller äldre och som svarat att de ville arbeta till och med 66 år eller kortare, fick frågan om vilka förändringar på deras egna arbetsplatser som skulle kunna få dem att överväga att jobba till minst 67 år eller längre. De fick gradera i vilken grad tio olika typer av förändringar på deras arbetsplatser skulle kunna få dem att överväga att jobba till minst 67 år (se Figur 3).

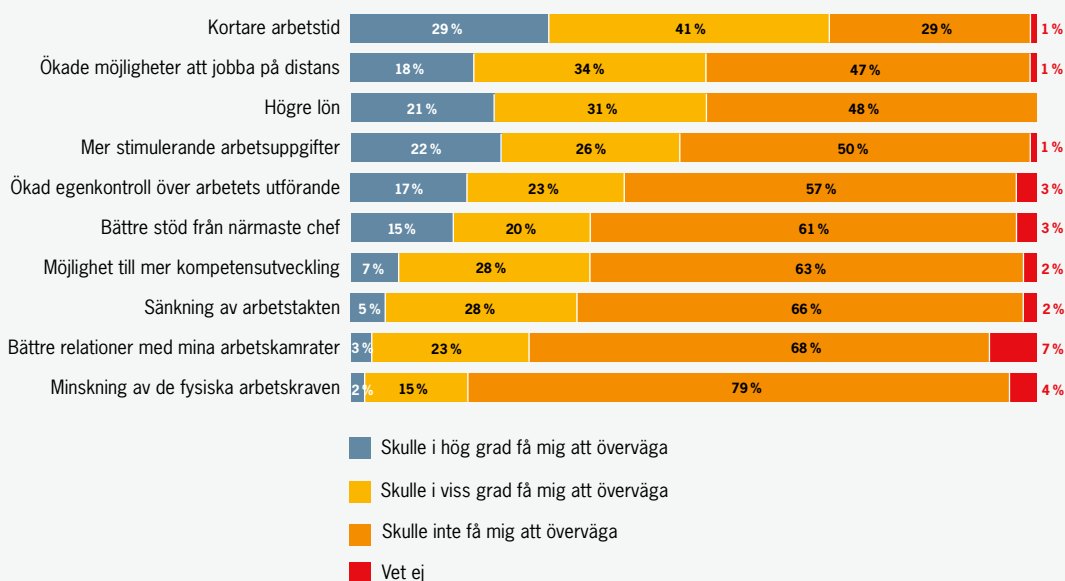
Kortare arbetstid var den förändring som skulle få den högsta andelen, sju av tio chefer, att i hög eller viss grad överväga att jobba till minst 67 år. De friska som lämnats pekade också på betydelsen av kortare arbetstid för att pensionera sig senare.

Ökade möjligheter att jobba på distans respektive högre lön kommer på delad andraplats för att överväga att skjuta upp pensioneringen. Drygt hälften av cheferna skulle i hög eller viss grad kunna överväga att jobba till minst 67 år med någon av dessa förändringar. Mer stimulerande arbetsuppgifter skulle få knappt hälften av cheferna och ökad egenkontroll över arbetets utförande skulle få 4 av 10 chefer att i hög eller viss grad överväga att jobba till 67 år eller längre.

Bättre stöd från närmaste chef eller möjligheter till mer kompetensutveckling skulle få en dryg tredjedel av cheferna att i hög eller viss grad överväga att arbeta till minst 67 år. En knapp tredjedel av cheferna skulle i hög eller viss grad kunna överväga att jobba till 67 år eller längre om arbetstakten sänktes.

De två förändringarna med minst potential att få chefer att vilja jobba till 67 år eller längre var bättre relationer med arbetskamrater, och på sista plats, en minskning av de fysiska arbetskraven.

Figur 3. Vilka förändringar på chefers* egna arbetsplatser skulle kunna få dem att överväga att arbeta till minst 67 år eller längre?



*De chefer som var 60 år eller äldre, och som svarat att de ville arbeta till och med 66 år eller kortare.

²⁴ Ibid. sid. 10.



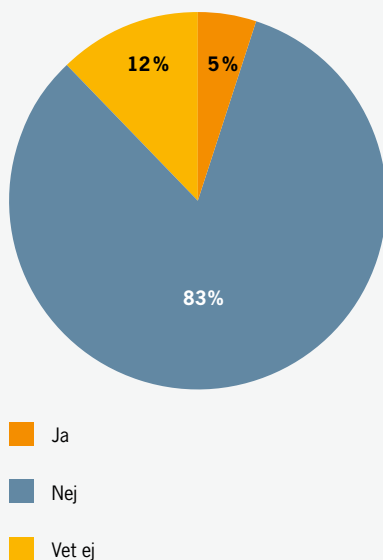
Kortare arbetstid
skulle få flest att
överväga att jobba
till minst 67 år
eller längre.

OVANLIGT MED ÅTGÄRDER FÖR ATT UNDERLÄTTA FÖR CHEFER ATT JOBBA LÄNGRE

De chefer som var 60 år eller äldre fick frågan om deras arbetsgivare genomfört någon eller några åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta för dem att jobba kvar som chef högre upp i åldrarna.

Sådana arbetsgivare verkar vara ovanliga. Endast 5 procent av cheferna svarade att sådana åtgärder vidtagits och 12 procent visste inte (se Figur 4). I de fåtal frisvar som gavs framgick att kortare arbetstid, i någon form, var det vanligaste som erbjudits. Parterna på den svenska arbetsmarknaden har under de senaste tio (ungefär) åren tecknat kollektivavtal kring ökad monetär avsättning till delpension samt gett möjligheten till chefer och medarbetare att ansöka om att ta ut delpension, i de flesta branscher, från 62 års ålder. Ett av huvudsyftena med dessa kollektivavtal var att ge chefer/medarbetare en möjlighet att "orka" jobba längre genom att gå ner i tid. Frågan är om dessa avtal har börjat att nyttjas av chefer och deras arbetsgivare. Av svaren verkar det inte så vad gäller chefernas arbeten.

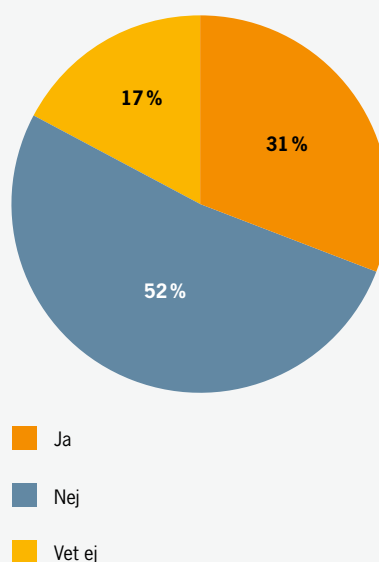
Figur 4. Andel chefer som svarar om deras arbetsgivare genomfört någon eller några åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta för dem att jobba kvar som chef högre upp i åldrarna.



MER VANLIGT MED ÅTGÄRDER FÖR ATT UNDERLÄTTA FÖR MEDARBETARE ATT JOBBA LÄNGRE

Chefer med underställd personal fick frågan om de själva eller deras arbetsgivare genomfört någon eller några åtgärder på arbetsplatsen för att underlätta för medarbetare att jobba kvar högre upp i åldrarna. Svaren visar att sådana åtgärder är vanligare än vad motsvarande åtgärder är för chefer (se Figur 5). Men fortfarande är det mindre än en tredjedel som svarar att sådana åtgärder genomförts.

Figur 5. Andel chefer som svarar om deras arbetsgivare eller de själva genomfört någon eller några åtgärder på sin arbetsplats för att underlätta för sina medarbetare att jobba kvar högre upp i åldrarna.



Inom tillverkningsindustrin är det något vanligare att chefer eller arbetsgivare vidtar åtgärder för att underlätta för medarbetare att arbeta längre. Knappt 4 av 10 chefer inom tillverkningsindustrin svarar att sådana åtgärder genomförts.

Drygt 4 av 10 chefer som är högst 44 år svarar att de inte känner till om några sådana åtgärder vidtagits. Det är uppseendeväckande att 7 av 10 chefer, som är över 60 år, svarar att några sådana åtgärder inte genomförts. Det skulle vara intressant att borra mer i detta förhållande.

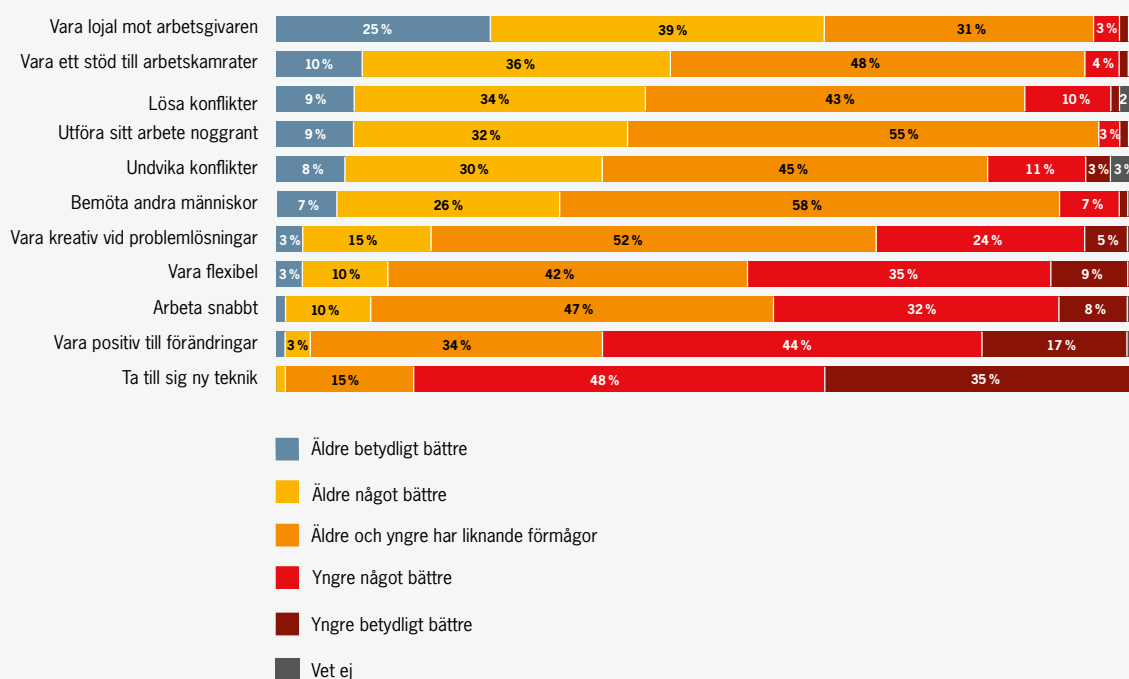
Även när det gäller vidtagna åtgärder för att underlätta för medarbetare så nämns olika former av kortare arbetstid i många frisar. Utöver det nämns flexibla arbetstider, möjligheter till hemarbete och ergonomiskt anpassade arbetsuppgifter som exempel på genomförda åtgärder.

Av dessa resultat kan vi dra slutsatserna att, när det gäller att underlätta för anställda att arbeta längre upp i åldrarna, så lyser sådana åtgärder med sin frånvaro på de flesta arbetsplatser. När sådana åtgärder väl genomförs så är det framför allt för medarbetare som satsningarna sker, inte för chefer.

ÄLDRE BEDÖMS VARA MER LOJALA MOT ARBETSGIVAREN, YNGRE ATT SNABBARE TA TILL SIG NY TEKNIK

Hur ser chefer generellt på äldres och yngres förmågor på den egna arbetsplatsen? Elva påståenden om olika slags förmågor presenterades för cheferna, som fick ta ställning till i vilken utsträckning äldre eller yngre var bättre, eller om äldre och yngre hade liknande förmågor (se Figur 6). Med äldre avsågs personer som var minst 55 år, med yngre avsågs personer som var högst 35 år.

Figur 6. Hur ser chefer generellt på äldres (55 år eller äldre) och yngres (35 år eller yngre) förmågor på sina egna arbetsplatser?



Nästan två tredjedelar av cheferna ansåg att äldre var betydligt eller något bättre på att vara lojala mot arbetsgivaren. Cirka en tredjedel ansåg att äldre och yngre var lojala i liknande utsträckning. Knappt hälften av cheferna ansåg att äldre var betydligt eller något bättre på att vara ett stöd till arbetskamrater. Cirka hälften ansåg att det inte var någon större skillnad mellan äldre och yngre i detta avseende. En liknande fördelning av svaren fanns när det gäller förmågan att lösa konflikter, men en liten högre andel, var tionde chef ansåg att yngre var något bättre på det. Fördelningen av svaren när det gäller äldres och yngres förmågor att undvika konflikter var nästan identisk.

Över hälften av cheferna ansåg att det inte var någon skillnad mellan äldre och yngre när det gäller att utföra sitt arbete noggrant, 4 av 10 chefer ansåg att äldre var betydligt eller något bättre på det. Cirka 6 av 10 chefer ansåg att det inte var någon större skillnad mellan äldres och yngres förmågor att bemöta andra människor på ett bra sätt, en tredjedel tyckte att äldre var betydligt eller något bättre och en knapp tiondel att yngre var betydligt eller något bättre.

Cirka hälften av cheferna ansåg att det inte var någon skillnad mellan äldre och yngre när det gäller att vara kreativ vid problemlösningar, 3 av 10 tyckte att yngre var betydligt eller något bättre och knappt 2 av 10 tyckte att äldre var betydligt eller något bättre.

Mer än 4 av 10 chefer tyckte att yngre var betydligt eller något bättre på att vara flexibel. En nästan lika stor andel ansåg att det inte var någon skillnad mellan äldre och yngre i detta avseende. 1 av 10 chefer tyckte att äldre var betydligt eller något bättre på detta. En liknande fördelning av svaren fanns när det gäller förmågan att arbeta snabbt men en liten högre andel, knappt hälften, ansåg att det inte var någon skillnad mellan äldre och yngre i detta avseende.

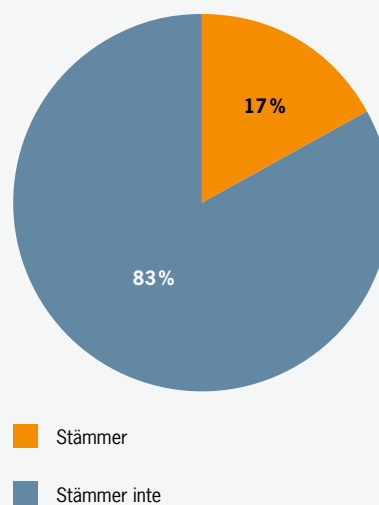
När det gäller förmågan att vara positiv till förändringar var det ytterst få chefer som tyckte att äldre var bättre än yngre. 6 av 10 chefer ansåg att yngre var betydligt eller något bättre och en tredjedel tyckte att det inte var någon skillnad mellan äldre och yngre i detta avseende. Ännu mer markanta blev skillnaderna till de yngres fördel när det gäller förmågan att ta till sig ny teknik. En dryg tredjedel av cheferna ansåg att yngre var betydligt bättre och knappt hälften att yngre var något bättre än äldre. Endast 15 procent såg inga större skillnader mellan äldres och yngres förmågor i detta fall och knappt någon tyckte att äldre var bättre.

Äldre ligger bäst till när det gäller att vara lojal med arbetsgivaren. Yngre ligger, inte förvånande, bäst till avseende att ta till sig ny teknik. I bedömningen av alla andra förmågor är det cirka hälften av cheferna som inte ser några större skillnader mellan äldre och yngre. Sett genom dessa glasögon är synen på äldres och yngres förmågor inte så polariserad. Det finns dock ingen förmåga där lika stora andelar av cheferna tycker att äldre är bättre respektive att yngre är bättre.

NÄSTAN 1 AV 5 HAR I EN REKRYTERING VALT BORT EN PERSON DE ANSETT VARA FÖR GAMMAL

I vilken mån har chefer i minst en rekrytering valt bort en person därför att denne ansetts vara för gammal för att klara av arbetsuppgifterna på ett bra sätt? Av de chefer som öppet fick ta ställning till om påståendet att de gjort ett sådant val stämde eller inte, var det nästan 1 av 5 som svarade att det stämde in på dem (se Figur 7). Tre signifikanta skillnader kunde ses. Bland chefer som själva var minst 60 år var det mindre än 1 av 10 som svarade att de hade gjort ett sådant val. En liknande låg andel fanns bland chefer i byggindustrin, oberoende av ålder. Bland chefer inom tillverkningsindustrin, också oberoende av ålder, var det närmare 1 av 4 som svarade att de gjort ett sådant val.

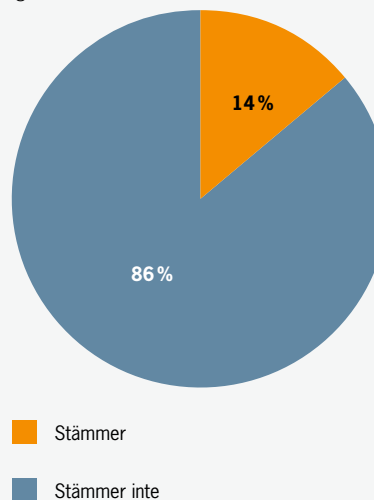
Figur 7. Andel chefer som svarar att de i minst en rekrytering valt bort en person som de ansett för gammal för att klara av arbetsuppgifterna på ett bra sätt.



1 AV 7 HAR SATSAT MINDRE PÅ KOMPETENSUTVECKLING FÖR MEDARBETARE SOM NOG SKA GÅ I PENSION OM NÅGRA ÅR

I vilken omfattning har chefer valt att satsa mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension inom några år? Av de chefer som öppet fick ta ställning till om påståendet att de gjort ett sådant val stämde eller inte, var det 1 av 7 som svarade att det stämde på dem (se Figur 8). Här fanns det inga grupper som skilde sig signifikant från genomsnittet.

Figur 8. Andel chefer som svarar att de valt att satsa mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension inom några år.





Är det socialt känsligt för en chef att medge att man valt bort en person i en rekrytering för att den personen bedömdes som för gammal? Eller att medge att man valt att satsa mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension inom några år?

Om det är socialt känsligt att medge sådana val så är andelen chefer som gjort sådana val troligen högre än vad Figur 7 och 8 visar. För att borra lite mer i denna

fråga använde undersökningen en statistisk metod, Item Count Technique ²⁵, för att ställa känsliga frågor som skyddar respondenternas anonymitet.

Resultaten som denna metod gav ger dock inte stöd för hypotesen att den verkliga andelen chefer som gjort sådana val är högre.

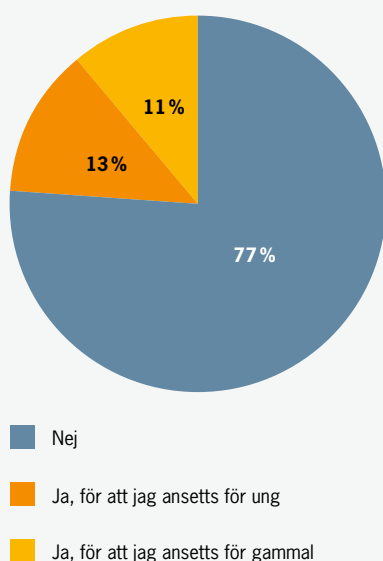
²⁵ Metoden Item Count Technique, och hur den använts i denna undersökning, beskrivs i en bilaga till rapporten.

1 AV 4 UPPLEVER ATT DE BLIVIT ÅLDERSDISKRIMINERADE VID EN REKRYTERING ELLER BEFORDRAN

Chefer kan ju själva uppleva att de blivit bortvalda på grund av sin ålder i rekryterings- eller befodringsprocesser. I vilken omfattning förekommer sådant? I detta fall fick cheferna möjligheter att ta ställning till om de upplevt att de blivit diskriminerade inte enbart på grund av för hög ålder utan även på grund av att de upplevt att de ansetts som för unga.

I genomsnitt upplever 1 av 4 chefer att de varit för unga eller för gamla²⁶ vid en rekrytering eller befodrnan (se Figur 9). Andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för unga, 13 procent, är ungefär lika stor som andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för gamla, 11 procent.

Figur 9. Andelen chefer som upplever att de själva, på grund av sin ålder, blivit diskriminerade vid en rekrytering eller befodrnan.



Fyra grupper skiljer sig signifikant från genomsnittet. Bland chefer som är 60 år eller äldre är andelen som upplever att de ansetts vara för gamla vid en rekrytering eller befodrnan 21 procent. Bland chefer i kunskapsintensiva branscher, oberoende av ålder, är andelen 18 procent.

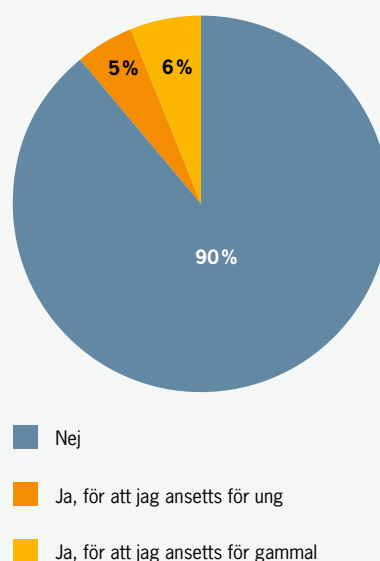
Bland chefer som är 44 år eller yngre²⁷ är andelen som uppger att de ansetts vara för unga vid en rekrytering eller befodrnan så hög som 29 procent. Bland offentligt anställda chefer, oberoende av ålder, är andelen 17 procent.

1 AV 10 UPPLEVER ATT DE BLIVIT ÅLDERSDISKRIMINERADE AVSEENDE KOMPETENSUTVECKLING

I vilken mån upplever chefer att de själva blivit diskriminerade på grund av sin ålder när det gäller möjligheter till kompetensutveckling? Även här fick cheferna möjligheter att ta ställning till om de upplevt att de blivit diskriminerade inte enbart på grund av för hög ålder, utan även på grund av att de upplevt att de ansetts som för unga.

I genomsnitt upplever 1 av 10 chefer att de åldersdiskriminerats när det gäller möjligheter till kompetensutveckling (se Figur 10).²⁸ Precis som i fallet med upplevd åldersdiskriminering vid rekrytering eller befodrnan är andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för unga, 5 procent, ungefär lika stor som andelen chefer som upplevt att de ansetts vara för gamla, 6 procent.

Figur 10. Andelen chefer som upplever att de själva, på grund av sin ålder, blivit diskriminerade när det gäller möjligheter till kompetensutveckling.



Bland chefer som är 60 år eller äldre är det 16 procent som upplever att de, på grund av att de ansetts för gamla, fått sämre möjligheter till kompetensutveckling.

Bland chefer som är 44 år eller yngre²⁹ är det 10 procent som upplever att de, på grund av att de ansetts för unga, fått sämre möjligheter till kompetensutveckling.

²⁶ Det gick att svara "ja" på båda svarsalternativ. Äldre chefer kan ju ha upplevt att de ansetts som för unga tidigare i livet och för gamla senare i livet. Det var dock endast ett mycket litet antal chefer som svarade "ja" på båda alternativ. Det gör att andelarna 11 procent och 13 procent kan summeras till 24 procent utan att någon märkbar dubbelräkning sker.

²⁷ Den stora majoriteten av dessa chefer är mellan 36–44 år. Endast 3 procent av cheferna är 35 år eller yngre, se avsnittet "Statistiskt underlag".

²⁸ Även i denna fråga gick det att svara "ja" på båda svarsalternativ. Det var dock endast ett mycket litet antal chefer som svarade "ja" på båda alternativ. Det gör att andelarna 5 procent och 6 procent kan summeras till 11 procent utan att någon märkbar dubbelräkning sker.

²⁹ Den stora majoriteten av dessa chefer är mellan 36–44 år. Endast 3 procent av cheferna är 35 år eller yngre.



ÄVEN YNGRE CHEFER UPPLEVER ÅLDERSDISKRIMINERING

Dessa resultat – såväl avseende rekrytering och befordran som möjlighet till kompetensutveckling – stämmer inte överens med den gängse uppfattningen att yngre vanligen har ett, ofta betydande, försteg framför äldre på arbetsmarknaden. Den forskning som fokuserat på möjligheter för personer som söker arbeten har mestadels studerat personer som inte söker chefspositioner, eller på karriär- och utvecklingsmöjligheter för personer som har arbeten men inte på några chefspositioner.

Kan det råda annorlunda förutsättningar på arbetsmarknaden för just yngre chefer? Detta är definitivt ett område värt att studera vidare. Vid vilken ålder var det som de upplevde att de varit för unga för att bli rekryterade eller befordrade? Finns det skillnader mellan kvinnor och män i detta avseende? Vilken typ av chefsposition handlade det om och i vilken bransch?

I förhållande till andra länder har Sverige en låg andel chefer under 40 år. Samtidigt är unga chefer en relativt outforskad grupp på arbetsmarknaden. I det forskningsprojekt som pågår vid psykologiska institutionen på Umeå universitet,³⁰ vill man ta reda på vad som hjälper respektive hindrar unga chefer i privat sektor och kartlägga sambanden mellan unga chefers arbetssituation, hälsa och ledarskap. Projektet är finansierat av AFA Försäkring och målet är att bidra till att skapa goda förutsättningar för unga chefer så att de stannar kvar i rollen som chef. Det är nämligen vanligare bland yngre chefer än bland äldre att de vill sluta på sina jobb. Projektet löper mellan 2019–2023.³¹

Att resultaten i denna studie tyder på att självupplevd åldersdiskriminering är av ungefär lika stor omfattning hos såväl äldre som yngre chefer tyder på att det också finns en "bäst-efter-ålder" för chefer. Kanske åldersspannet mellan "bäst-efter-" och "bäst-före-åldrarna" på arbetsmarknaden för just chefer ser annorlunda ut än i många andra yrken? Vilka förutfattade meningar om yngre chefer är vanliga hos chefer? Upplevs det mer krävande att leda yngre chefer än medelålders?

³⁰ Se <https://www.umu.se/forskning/projekt/unga-chefers-forutsattningar/>.
³¹ Läs om preliminära resultat i intervjun med Hanna Irehill som arbetar med den första delstudien i projektet, i Arbetsliv: <https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2021/darfor-vill-unga-chefer-sluta/>



Chefer som utövar ett åldermedvetet ledarskap är nyckeln till verksamhetens resultat.

VIKTEN AV ETT ÅLDERSMEDVETET LEDARSKAP

Den huvudsakliga slutsatsen i Åldersdiskriminering och ålderism i arbetslivet,³² en rapport till Delegationen för senior arbetskraft, är att ålderism i arbetslivet inte motverkas enbart genom diskrimineringslagens skydd mot åldersdiskriminering utan kräver andra och bredare åtgärder.

Ett effektivt sätt att bekämpa ålderism i arbetslivet – och ett sätt som ligger i chefers händer – är ett åldermedvetet ledarskap. Det är en form av styrning och ledarskap som syftar till att främja ett hållbart arbetsliv och att balansera behov hos olika åldersgrupper i en organisation.³³ Det innebär att ha kunskap om vanliga behov i olika åldersgrupper för att främja arbetsförmåga hos medarbetare, men utan att hemfalla åt ålderstereotyper. Varje medarbetare har rätt till en individuell bedömning.

Ett åldermedvetet ledarskap handlar också om att underlätta kunskapsöverföring inom organisationen. Äldre anställda ska ges goda möjligheter att överföra sin kunskap till yngre anställda, men det gäller också de yngre som ska ges goda möjligheter att överföra sin kunskap till äldre. I ett mentor-adeptförhållande är det inte alltid mentorn som är den äldste.

Ett åldermedvetet ledarskap har med rätta ursprungligen uppmärksammats som viktigt för att kunna förbättra arbetsvillkor och förutsättningar för äldre anställda på arbetsplatsen och att underlätta för äldre att stanna kvar på arbetsmarknaden. Men precis som begreppet ålderism har det utvecklats till att inkludera fler åldersgrupper än äldre. Resultaten i denna undersökning understryker hur viktigt det är med ett åldermedvetet ledarskap också för yngre chefers chefer.

Chefer som utövar ett åldermedvetet ledarskap är nyckeln till att medarbetare, i alla åldrar, mår bra såväl av sina jobb, som på sina jobb, och därmed ger värdefulla bidrag till verksamhetens resultat.

³² Svensson (2020).

³³ Ett bra exempel är SwAge-modellen (Sustainable working life in all ages), en modell om beståndsområden för ett hållbart arbetsliv i alla åldrar. Dess syfte är att skapa friska arbetsplatser utifrån olika åldersvarierande förutsättningar och den kan användas som ett redskap för arbetsgivare att arbeta åldermedvetet. Den baseras på forskning och presenterar förslag på åtgärder utifrån samhällsnivå, organisationsnivå och individnivå. En beskrivning återfinns exempelvis i Nilsson (2018a) och på <http://www.swage.org/>.

Statistiskt underlag

Rapporten är baserad på svaren i en undersökning som genomförts av Novus på Ledarnas uppdrag under september–oktober 2020. Undersökningen är i form av webbintervjuer som personer med chefsansvar i Ledarnas medlemspanel bjudits in att delta i. Novus har genomfört 1 504 intervjuer. Deltagarfrekvensen bland de inbjudna var 50 procent.

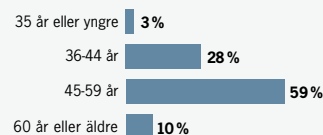
Av de som deltagit i denna Novusundersökning är 61 procent män och 39 procent kvinnor. 28 procent av deltagarna är mellan 36–44 år, 59 procent av deltagarna är mellan 45–59 år och 10 procent är 60 år eller äldre. Resterande 3 procent är 35 år eller yngre (se Figur 11a).

Den vanligaste chefsnivån bland deltagarna, 48 procent, är att arbeta som första linjens chef. 33 procent arbetar som mellanchefer och 10 procent som högre chef. 5 procent av cheferna arbetar som högsta chef (företagsledning, verksamhetschef) och 4 procent har en annan typ av chefsposition (se Figur 11b).

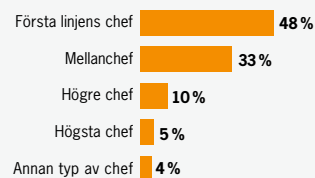
Den vanligaste utbildningsnivån bland deltagarna, 60 procent, är universitet/högskola eller motsvarande. 37 procent har gymnasieskola eller motsvarande som högsta utbildning. 2 procent har grundskola eller motsvarande, och resterande 1 procent har "Annat", som högsta utbildning (se Figur 11c).

Resultaten är efterstratifierade på typ av chefsbefattning och ålder. Det betyder att resultaten har viktats enligt efter hur Ledarnas medlemmar är fördelade på typ av chefsbefattning och ålder.

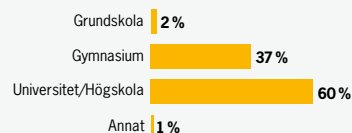
Figur 11a. Ålder



Figur 11b. Chefsnivå



Figur 11c. Utbildningsnivå



Bilaga

DEN STATISTISKA METODEN ITEM COUNT TECHNIQUE

Item Count Technique³⁴ är en statistisk metod som länge varit i bruk för att ställa känsliga frågor som skyddar respondenternas anonymitet genom att slumpmässigt dela in respondenterna i två olika grupper.

En andel av respondenterna får öppet ta ställning till om ett förmodat känsligt påstående stämmer på dem. De får också ta ställning till hur många påståenden i en grupp vardagliga påståenden (exempelvis "Jag har flexitid") som stämmer på dem.

Resterande andel av respondenterna får ta ställning till hur många påståenden i en grupp av samma vardagliga påståenden som stämmer på dem, men där det förmodat socialt känsliga påståendet också är inkluderat. På så vis kan dessa respondenter svara att det förmodat känsliga påståendet stämmer, om så är fallet, utan att "avslöja" detta eftersom enbart det totala antalet "Stämmer" blir synligt.

Sedan jämförs genomsnittligt antal "Stämmer" för dem som fick besvara det förmodat känsliga påståendet öppet med genomsnittligt antal "Stämmer" för dem som fick besvara det förmodat känsliga påståendet inkluderat.

Eftersom respondenterna slumpats till de båda grupperna borde skillnaden i genomsnittligt antal "Stämmer" inte vara statistiskt signifikant.

Om genomsnittligt antal "Stämmer" däremot är signifikant lägre i den grupp av respondenter som öppet fick ta ställning till det förmodat känsliga påståendet, kan man sluta sig till att det förmodat känsliga påståendet sannolikt är känsligt. Man kan också sluta sig till att andelen respondenter som i realiteten

instämmer i påståendet sannolikt är högre än den andel som uppmätts i den grupp som öppet fick ta ställning till påståendet.

I denna undersökning var de förmodat känsliga påståenden som cheferna fick ta ställning till om de stämde på dem:

- Jag har i minst en rekrytering valt bort en person som jag ansett vara för gammal för att klara av arbetsuppgifterna på ett bra sätt.
- Jag har valt att satsa mindre på kompetensutveckling för medarbetare som nog ska gå i pension inom några år.

Hälften av cheferna slumpades till att öppet få ta ställning till om det förmodade känsliga påståendet stämde på dem eller inte. Den andra hälften fick ta ställning till det förmodat känsliga påståendet inkluderat i en grupp av vardagliga påståenden.

Sedan jämfördes genomsnittligt antal "Stämmer" för de chefer som fick besvara det förmodat känsliga påståendet öppet med genomsnittligt antal "Stämmer" för de chefer som fick besvara det förmodat känsliga påståendet inkluderat.

Både i fallet med rekrytering och i fallet med kompetensutveckling var skillnaderna i genomsnittligt antal "Stämmer" inte statistiskt signifikanta. Dessa resultat betyder dock inte att man kan vara säker på att frågor om chefer väljer bort äldre vid rekryteringar eller väljer att satsa mindre kompetensutveckling på äldre, är socialt okänsliga frågor. Novus, som utfört undersökningen, bedömer att deras varumärke och starka trovärdighet avseende skydd av respondenternas anonymitet bidrar till en stor öppenhet bland respondenterna när det gäller att sanningsenligt ta ställning till känsliga påståenden.

³⁴ Se Miller (1984).

Referenser

Ahmed, A.M., Andersson, L. och Hammarstedt, M. (2012), *Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market*, Applied Economics Letters, Vol. 19, sid. 403–406.

Andersson, L. (2008). *Ålderism*. Lund: Studentlitteratur

Butler, R.N. (1969), *Age-ism: Another form of bigotry*, The Gerontologist, Vol. 9(4), sid. 243–246. (Läst från <https://europepmc.org/article/med/5366225>.)

Carlsson M. och Eriksson S. (2019), *Bortvald på grund av ålder – åldersdiskriminering vid rekryteringar*. Rapport 11, Delegationen för senior arbetskraft, S 2018:10. Stockholm: Socialdepartementet https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2019/12/Rapport-11_Bortvald-p%C3%A5-grund-av-%C3%A5lder_webb.pdf

Diskrimineringsombudsmannen (2010), *Upplevelser av diskriminering*. <https://www.do.se/om-diskriminering/publikationer/upplevelser-av-diskriminering/>

Eriksson, G. (2021), *Därför vantrivs unga chefer*, *Arbetsliv*, 3 februari 2021. <https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2021/darfor-vill-unga-chefer-sluta/>

Eriksson, I. (2020), *Nudging och pensioneringsbeslut*, Rapport 22, Delegationen för senior arbetskraft, S 2018:10. Stockholm: Socialdepartementet. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/08/Rapport-22_Nudging-och-pensioneringsbeslut_webb.pdf

Lahey J. N. (2008), *Age, women, and hiring an experimental study*, *Journal of Human Resources*, Vol. 43, sid. 30–56.

Miller, J. D. (1984). *A New Survey Technique for Studying Deviant Behavior*. Phd thesis, The George Washington University.

Neumark D., Burn I. och Button P. (2019), *Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment*, *Journal of Political Economy*, Vol. 127, sid. 922–970.

Nilsson K. (2018a), *Stanna eller gå? SwAge-modellen = hållbart arbetsliv för alla åldrar*. Rapport 5, Delegationen för senior arbetskraft, S 2018:10. Stockholm: Socialdepartementet. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2019/08/Rapport-5-Stanna-eller-g%C3%A5_webb.pdf

Nilsson K. (2018b), *Chefers attityder till sina äldre anställda*. Rapport 15, Delegationen för senior arbetskraft, S 2018:10. Stockholm: Socialdepartementet. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/02/Rapport-15-Chefers-attityder-till-sina-%C3%A4ldre-anst%C3%A4llda_webb.pdf

Nilsson, K. (2021), "Är arbetslivet ålderistiskt?", i Jönson, H. (red.), Perspektiv på ålderism. Social Work Press. [https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/perspektiv-paa-aalderism\(638e0b58-dd3c-4076-8bdc-3f7aebb45e05\).html](https://portal.research.lu.se/portal/sv/publications/perspektiv-paa-aalderism(638e0b58-dd3c-4076-8bdc-3f7aebb45e05).html)

Shaw, M. J. (2012), *The impact of media on older women: Ageist attitudes towards biological, psychological, and social aging*, California State University, Long Beach, ProQuest Dissertations Publishing, 2012. (Läst från <https://search.proquest.com/openview/3c85781d4a43abfd15d80a1fd9866eea/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.)

SOU 2020:69, *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Betänkande från Delegationen för senior arbetskraft. Stockholm: Socialdepartementet. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/11/SOU-2020_69_webbfil.pdf

Svensson, E-M. (2020), *Åldersdiskriminering och ålderism i arbetslivet*, Rapport 18, Delegationen för senior arbetskraft, S 2018:10. Stockholm: Socialdepartementet. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2020/03/Rapport-18_%C3%85ldersdiskriminering-och-%C3%A5lderism_webb.pdf

Wikström, E. och Liff, R. (2019), *Chefens betydelse för ett längre arbetsliv*, Rapport 10, Delegationen för senior arbetskraft, S 2018:10. Stockholm: Socialdepartementet. https://seniorarbetskraft.se/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-10_Chefens-betydelse-f%C3%B6r-ett-l%C3%A4ngre-arbetsliv_webb.pdf

Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.