

Fra hvorfor til hvordan

Aldersbevisst ledelse - hva innebærer det?

Hans Christoffer Aargaard Terjesen

STORBYUNIVERSITETET
ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET AFI

AFI RAPPORT 2025:07



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer 2025:07

Tittel: Fra hvorfor til hvordan: Aldersbevisst ledelse – hva innebærer det?

Forfatter/e: Hans Christoffer Aargaard Terjesen

Prosjekt: Kunnskapsoppsummering om aldersbevisst ledelse

Prosjektleder: Hans Christoffer Aargaard Terjesen

Finansiør: Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv

Publiseringsdato: 31. oktober 2025

Antall sider: 55

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: Aldersbevisst ledelse, ledelse, eldre arbeidstakere, seniorpolitikk, arbeidsliv

Resymé:

Formålet med denne forskningsrapporten er å undersøke hvordan ledelsesteori kan knyttes til spørsmål om aldring i arbeidslivet, og å bidra til utvikling av praksis og forskningsperspektiver for aldersvennlig ledelse. Rapporten bygger på et systematisk, fagfellevurdert litteratursøk som dekker forskning fra Norge (2015–2025), med utvidelser til Sverige, Danmark og Finland, samt nordiske søkeord. Søket viser at forskning på eldre arbeidstakere er omfattende og produktiv, men at feltet sjelden studeres gjennom ledelsesteoretiske perspektiver. Det eksisterer heller ingen ledelsesteori som eksplisitt tar utgangspunkt i den eldre arbeidsstyrken.

Som en teoretisk inngang presenteres derfor en modell for prototypeledelse, tilpasset konteksten for eldre arbeidstakere, for å utforske hvordan ledelse kan fremme et mer aldersvennlig arbeidsliv. Målet er ikke å levere en ferdig løsning, men å åpne et rom for refleksjon og videre utvikling av både teori og praksis. Rapporten avslutter med tre anbefalinger som fremhever behovet for sterkere teoretisk forankring, anvendelse av moderne ledelsesteori og tettere samarbeid mellom forskning og praksis for å styrke aldersvennlig ledelse i fremtidens arbeidsliv.

ISBN 978-82-7609-496-1

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2025

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2025

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: postmottak-afi@oslomet.no

Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

Forord

Fremtiden formes av valgene vi tar i dag. Vi lever i en tid med betydelige demografiske endringer: Befolkningen blir eldre, yrkeskarrierene varer lenger, og arbeidslivet står overfor nye utfordringer og muligheter. Dette skaper et behov for ledelse som kan møte dagens og fremtidens medarbeidere med kunnskap, innsikt, kløkt og omtanke, slik at erfaring og kompetanse kan blomstre gjennom hele arbeidslivet. Nåtiden og fremtidens arbeidsliv fordrer dermed aldersvennlig ledelse.

Rapporten er utarbeidet på oppdrag fra Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv. Hensikten var å gjennomføre en kunnskapsgjennomgang av forskningslitteratur fra perioden 2015–2025 som tydelig kobler ledelsesteori og aldring, og å utarbeide en rapport med anbefalinger på om lag 25–40 sider. Den er skrevet i en populærvitenskapelig form, slik at den både skal være relevant og tilgjengelig for praktikere som deltar på kunnskapssenterets arrangementer, og for forskere som arbeider med problemstillinger knyttet til aldring og arbeidsliv.

Formålet med rapporten er, i tillegg til å presentere kunnskapsgrunnlaget, å bidra til utvikling av ny innsikt og praksis innen aldersvennlig ledelse. Den avsluttes med tre anbefalinger for fremtidig forskning og praksis i norsk arbeidsliv.

På vegne av Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet, vil jeg takke Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv for oppdraget og tilliten. En særskilt takk går til fagsjef Roger Moen for et svært godt og inspirerende samarbeid gjennom hele prosjektperioden. Jeg vil også rette en varm takk til universitetsbibliotekarene Elisabeth Karlsen og Ingjerd Legreid Ødemark ved Ressursgruppe for litteratursøk ved OsloMet, for grundig og uvurderlig bistand. Til slutt vil jeg takke min kollega Anne Grethe Solberg for grundige tilbakemeldinger og kvalitetssikring av rapporten, og vår kollega Sarah Salameh for hjelp med layout, språkvask og ferdigstilling av prosjektet.

Oslo, 17. oktober 2025

Hans Christoffer Aargaard

Innhold

Forord	1
Sammendrag	4
1 Fra hvorfor til hvordan: Aldersbevisst ledelse – hva innebærer det?	5
1.1 Et magert felt i en tettvokst skog	6
1.2 Et felt i feltet?	7
2 Metode	9
3 Dyttes de eller hopper de selv?	10
3.1 Push, pull, jump, stay og stuck	10
3.2 For de som kan og vil?	12
3.3 Strukturelle forhold, kontekst, arbeidsmiljø og arbeidets art	12
3.4 Ledere har påvirkningskraft	14
3.5 SwAge-modellen og ledelse	15
3.6 The Later Life Working Index (LLWI) og ledelse	15
4 Alderisme	17
5 Seniorpolitikk, HR og organisatorisk handlingsevne	19
6 Jobbpynting og ledelse	22
7 Status presens for aldersvennlig ledelse	24
7.1 Tillit som premiss for fleksibilitet	24
7.2 Transformasjonsledelse	24
7.3 LMX-teori	26
7.4 Identitet	27
8 Forslag til en ny modell for aldersvennlig ledelse	30
8.1 Prototypeledelse med fokus på eldre arbeidstakere	31
8.2 Anbefaling om teoretisk nøkternhet	37
9 Konklusjon	39
9.1 Anbefaling 1: En sterkere teoretisk orientering i fremtidig forskning	39
9.2 Anbefaling 2: Ta i bruk moderne ledelsesteori som flytter oppmerksomhet fra	39
9.3 Anbefaling 3: Styrk samarbeidet mellom forskning og praksis	40
9.4 Avsluttende kommentar	40
Referanser	41
Vedlegg: Dokumentasjon av litteratursøk	47

Figurer

Figur 1 Begrepene Push, Pull, Jump, Stuck og Stay i sammenheng med tidlig eller sen, frivillig eller ufrivillig beslutning om å forlate arbeidslivet 11

Figur 2: A four-dimensional model of social identity management comprising identity prototypicality, advancement, entrepreneurship, and impresarioship..... 35

Sammendrag

Formålet med denne forskningsrapporten er å utforske forskningslitteratur som tydelig kobler ledelsesteori og aldring, og bidra til utvikling av nye praksiser og forskningsperspektiver for aldersvennlig ledelse.

Grunnlaget for kunnskapsoppsummeringen er et systematisk litteratursøk som også har vært fagfellevurdert. Litteratursøket utforsket forskning fra Norge i perioden 2015-2025, og ble utvidet til også å inkludere Sverige, Danmark og Finland samt søkeord relatert til Norden som helhet. Litteratursøket viste at forskningen på eldre arbeidstakere er et svært produktivt og omfattende felt. Produksjonen av empiriske studier har vært formidabel det siste tiåret. Likevel studeres feltet svært sjelden gjennom ledelsesteoriens briller. Det er heller ikke utviklet ledelsesteori som spesifikt tar utgangspunkt i den eldre arbeidsstyrken. Avslutningsvis presenteres det derfor et oppspill til en teoretisk modell som kan fungere som en mulig inngang til å utvikle aldersvennlig ledelse.

For dette formålet legges en modell for prototypeledelse til grunn. I rapporten tilpasses denne modellen til konteksten for eldre arbeidstakere, med tanke på hvordan den kan anvendes i utviklingen av mer aldersvennlig ledelse. Målet er ikke å presentere en ferdig løsning, men å åpne et teoretisk rom som kan inspirere både videre forskning og praksis – og dermed bidra til å styrke forståelsen av hvordan ledelse kan spille en aktiv rolle i et lengre og mer inkluderende arbeidsliv.

Rapporten avsluttes med tre anbefalinger som peker mot behovet for sterkere teoretisk forankring, bruk av moderne ledelsesteori og tettere samarbeid mellom forskning og praksis i utviklingen av aldersvennlig ledelse.

1 Fra hvorfor til hvordan: Aldersbevisst ledelse – hva innebærer det?

Formålet med denne forskningsrapporten er å utforske forskningslitteratur som tydelig kobler ledelsesteori og aldring, og å bidra til utvikling av nye praksiser og forskningsperspektiver for aldersvennlig ledelse.

Takket være den kontinuerlige utviklingen innenfor helsevitenskap og teknologi, i kombinasjon med at vi i Norge lever i et av verdens beste velferdssamfunn og har et av verdens mest solide arbeidsliv, har det i vår samtid utviklet seg både muligheter for flere og en tydelig forventning fra mange om at man skal leve et stadig lengre liv. Men samtidig som vi eldes som befolkning, fødes det ikke nok barn til å bære velferdsstaten slik vi kjenner den i dag, inn i fremtiden. Dette medfører at stadig flere også må jobbe lenger før man kan nyte sitt otium.

At vi står lenger i arbeid, innebærer at det norske arbeidslivet i dag rommer hele fem generasjoner samtidig. Teoretisk sett kan vi rundt år 2030–2035, om enn helt unntaksvis, oppleve organisasjoner der seks generasjoner er representert samtidig. Denne utviklingen, som også er et resultat av en villet politikk, har ført til svært mye forskning innen dette feltet. Både i norsk og internasjonal sammenheng er det utført forskning av imponerende kvalitet, som har bidratt til at vi både kan og ønsker å bli stående lenger i arbeid. I Norge har mye av denne forskningen involvert Kunnskapssenter for et lengre arbeidsliv, enten som oppdragsgiver eller som partner i forskningsprosjekter. Gjennom mange tiår har kunnskapssenteret aktivt bidratt til at man i norsk sammenheng har lyktes med å gradvis øke avgangsalderen i arbeidslivet, samt utvikle praksiser som har flyttet holdninger og strukturer, slik at norske arbeidstakere selv opplever en indre motivasjon til å jobbe lenger. Som kjent er lyst en langt sterkere motivasjonsfaktor enn plikt. Innsatsen har også bidratt til at norske ledere i økende grad har fått øynene opp for hvilken verdi som er iboende eldre arbeidstakere – derav ofte omtalt som «det grå gullet».

Til tross for forskningsfeltets store produksjon har det likevel vært beskjedent med studier som aktivt gjør teoretiske koblinger med, eller direkte anvender, ledelsesteori. Dette er noe overraskende, særlig fordi ledelsesfeltet ellers gjerne beskjeftiger seg på alle flater det kan. Dette er et underdekket rom som bør fylles, all den tid det er godt dokumentert at ledelse har stor betydning for hvordan man har det på jobben.

Det er hevet over enhver tvil at god ledelse kan understøtte og aktivt bidra til både utvikling og ivaretagelse av eldre arbeidstakere. Dette medfører at de blir stående lenger i jobben, virksomheten får beholde kompetansen og får stabil arbeidskraft. På den andre siden er det like opplagt at ledelse også kan bidra til det motsatte. Kanskje kan man til og med retorisk stille spørsmålet om dårlig ledelse koster aller mest når det er de eldste som utsettes for den – særlig dersom det er arbeidstakere som står fordi de vil, og ikke fordi de må. Den dagen de går lei av lederen, kan det godt hende de tenker «nok er nok». Dette i motsetning til en yngre kollega som kanskje snarere setter seg som ambisjon å bli værende lenger enn lederen selv. Kanskje er samfunnsrisikoen ved dårlig ledelse dermed størst for den eldste

arbeidstakergruppen, fordi blowbacken ikke først og fremst rammer den enkelte arbeidstaker, men virksomheten som mister vanskelig erstattbar kompetanse og samfunnet som mister verdifull arbeidskraft. Sett fra mikro-, meso- og makronivå er det derfor viktig å sette aldersvennlig ledelse på agendaen. Ikke fordi god ledelse alene skal redde norsk arbeidsliv eller velferdsstaten, men fordi ledelse er én av mange viktige brikker i den store mosaikken som skal bidra til at både de som står lenge i arbeid av fri vilje, og de som gjør det fordi de må, får gode siste år i arbeidslivet.

Selv om det altså er godt dokumentert at ledelse er en viktig innsatsfaktor for at eldre arbeidstakere blir stående lenger i jobb, finnes det lite forskning med utgangspunkt i ledelsesteori som har viet oppmerksomhet til dette feltet. Mange studier fremhever riktignok betydningen av god ledelse, men oftest på et argumenterende nivå, snarere enn å undersøke hvilke ledelsesteorier som faktisk kan anvendes i praksis. Med noen få unntak har forskningen dermed i hovedsak sett på hvorfor ledelse er viktig, fremfor hvordan den kan utøves. Dette er bakgrunnen for denne rapporten, som utforsker forskning der ledelsesteori og studier av eldre arbeidstakere aktivt kobles. Avslutningsvis presenteres et forslag til en teoretisk modell som kan bidra til å utvikle aldersvennlig ledelsespraksis og legge grunnlag for videre forskning som ikke fokuserer på hvorfor ledelse er viktig, men hvordan den kan og bør utøves.

1.1 Et magert felt i en tettvokst skog

Grunnlaget for kunnskapsoppsummeringen er et systematisk litteratursøk som også har vært fagfellevurdert. Litteratursøket utforsket forskning fra Norge i perioden 2015-2025, og ble utvidet til å inkludere forskning fra Sverige, Danmark og Finland samt søkeord relatert til Norden som helhet. Årsaken til utvidelsen er den særstillingen både norsk og nordisk arbeidsliv har i internasjonal sammenheng (Dølvik et al., 2014). Norge spesielt kjennetegnes blant annet av lav makttdistanse (Hofstede et al., 2010), godt etablerte samarbeidsformer mellom partene i arbeidslivet både nasjonalt og lokalt (Bentzen & Brøgger, 2007), lavt konfliktnivå (Strand & Skogseid, 2013) og en robust lovgivning som sikrer arbeidstakernes rettigheter (Børve & Kvande, 2018; Finsrud, 2009; Terjesen, 2018a). Samlet har dette bidratt til at Norge anerkjennes som et av verdens beste land å jobbe i (Hvid & Falkum, 2018). Kunnskapsinnhenting fra land med svært ulik arbeidslivkontekst ville ikke gi relevante funn til denne rapporten, men fordi vi fortsatt deler mange fellestrekk med våre nordiske naboer (Dølvik & NordMod, 2013), ble studier med utspring i Norden inkludert i søket.

Litteratursøket viste at forskningen på eldre arbeidstakere er et svært produktivt og omfattende forskningsfelt. Produksjonen av empiriske studier – altså forskningsarbeid som bygger på systematiske observasjoner, intervjuer eller spørreundersøkelser – har vært betydelig det siste tiåret. Dette har resultert i at vi vet mye om eldre arbeidstakere som gruppe. Det er solid dokumentert at den positive kraften i et godt arbeidsmiljø fremmer lengre karrierer. Vi vet også at skreddersydd HR og godt implementert seniorpolitikk har effekt. Videre finnes det mange studier som beskriver hva eldre arbeidstakere ønsker fra sine ledere, og svært mange forskere har de siste årene både gjentatt og understreket viktigheten ved god og hensiktsmessig ledelse for at eldre skal bli stående lenger i arbeid (Hesselberg, 2025; Camilla S Lundberg & Vidar Bakkeli, 2024; Nilsson & Löfqvist, 2023; Nilsson &

Nilsson, 2022; Thon, 2024). Feltet studeres likevel sjelden gjennom ledelsesteoriens briller, og det finnes knapt ledelsesteori som tar utgangspunkt i den eldre arbeidsstyrken. Forskningen blir altså sparsom når man ser etter studier som bruker ledelsesteori eller konkrete ledelsesmodeller.

I 2015 utga forfatteren av denne rapporten, sammen med Robert H. Salomon, fagboken *Langsiktig ledelse: om bærekraftig aldring i arbeidslivet* (Terjesen & Salomon, 2015). Boken hadde som formål å skape en sterkere kobling mellom ledelsesteori og forskningen på eldre arbeidstakere. *Langsiktig ledelse* er et av de få resultatene fra litteratursøket som aktivt gjør denne koblingen. Det tyder på at det siden 2015 ikke har blitt videreutviklet ledelsesteori innenfor dette feltet i Norden. Dette underbygges også av en artikkel av Liff & Lindstrøm som tilbake i 2020 påpekte at feltet har behov for et utvidet perspektiv på aldersvennlig ledelse. Liff & Lindstrøm argumenterer for at forskningen i større grad bør anlegge et interaksjonistisk perspektiv – altså et perspektiv som utforsker samhandlingen mellom ledere og ansatte – for å komme tettere på hva som faktisk kreves i denne relasjonen for å lykkes med å få eldre medarbeidere til å bli stående lenger i arbeid (Liff & Wikström, 2020).

Fordi denne rapporten ikke har som formål å oppsummere empiriske studier som direkte eller indirekte tematiserer ledelse, men å utforske forskning som aktivt har koblet studier av eldre arbeidstakere med ledelsesteori, vil rapporten bidra til to hovedinnsatser: 1) Å gi ledere og HR-avdelinger i norsk arbeidsliv et bedre grunnlag for å utvikle nye ledelsespraksiser i egne virksomheter, og 2) å stimulere til ny forskning. Rapporten vil imidlertid aller først utforske hva forskningen forteller om betingelsene ledere må hensynta overfor eldre arbeidstakere. Deretter gjennomgås studier som kobler ledelsesteori og aldring på måter som kan omsettes i praksis. Til slutt presenteres – i tråd med Liff & Lindstrøm (2020) – et konseptuelt forslag til en ny inngang til feltet, med ambisjon om å inspirere både forskning og ledelsesutvikling som styrker seniorers muligheter for å bli stående lenger i arbeid.

1.2 Et felt i feltet?

Fordi litteratursøket var innrettet mot å finne litteratur som tematiserte ledelse og eldre arbeidstakere gjennom ledelsesteoriens linser var det forventet at det ville avdekke forskning som grenset til temaene mangfold, tilrettelegging og inkludering. Disse tre begrepene er sterkt etablerte begreper i norsk arbeidsliv og i norsk arbeidslivspolitik. Et eksempel er tidligere versjoner av IA-avtalen (Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv), hvor det tidligere delmål 3 hadde som mål å forlenge yrkeskarrieren ved å legge til rette for at arbeidstakere kunne stå lenger i arbeid, spesielt ved å stimulere eldre arbeidstakere til å fortsette sin yrkeskarriere, samt å øke den reelle pensjonsalderen. Etter 2018 ble dette delmålet avvirket (Moen, 2018), men likevel har man i norsk arbeidsliv etablert en sterk kobling mellom inkludering og eldre arbeidstakere. Litteratursøket ga imidlertid få funn i litteraturen som tydelig kobler konkret bruk av ledelsesteori med inkludering og eldre arbeidstakere.

Når det gjelder tilrettelegging, er dette et ord som ofte går igjen i litteraturen om eldre arbeidstakere. Men når man leter etter studier som ønsker å bygge en sterk teoretisk kobling mellom ledelsesteori og tilrettelegging, finnes det mindre forskning. Igjen blir da forskningen hovedsakelig empirisk og i liten grad teoretisk fundert.

Hvis man videre – mer overordnet – betrakter hvordan domeneene inkludering og tilrettelegging ofte brukes i norsk offentlig ordskifte og arbeidslivspolitik, fremstår det som at dette er begreper som først og fremst omhandler personer med svakere tilknytning til arbeidslivet enn (vel)etablerte eldre arbeidstakere. I all hovedsak fremstår det som inkludering og tilrettelegging er begreper som først og fremst peker på grupper som står utenfor arbeidslivet og vil inn. Det kan drøftes om det muligens er en fordel at eldre arbeidstakere ikke er den første gruppen norsk offentlig ordskifte henvender seg til når disse begrepene anvendes, og at det er et tegn på at man har beveget seg positivt i både holdninger og handlinger i norsk arbeidsliv. Likevel skal det ikke stikkes under en stol at kampen mot fordommene mot eldre arbeidstakere ikke er over, noe som vi kommer tilbake til i kapitlet om alderisme.

Det var også forventet at søket ville gi flere treff innenfor mangfoldsledelse, ettersom alder er en kategori som faller inn under mangfoldsparaplyen. Dette viste seg imidlertid i liten grad å være tilfelle. Flere av publikasjonene påpeker riktignok at alder er en del av mangfoldsfeltet, men det stopper stort sett der, og de ledelsesteoretiske konstruksjonene uteblir. Går vi til norsk litteratur om mangfoldsledelse, er det også et gjennomgående trekk at mangfoldsledelse på norsk først og fremst retter oppmerksomheten mot etnisitet. Dette reiser derfor et spørsmål om feltet som studerer aldring og arbeid generelt, og aldersvennlig ledelse spesielt, bør forsøke å utvide sitt omfang og ta mer plass innenfor mangfoldsledelseslitteraturen? Dette indikerer blant annet gode kollegaer i en rapport fra 2024 (Camilla S Lundberg & Vidar Bakkeli, 2024). Forfatteren av denne rapporten er imidlertid mer usikker, og heller mer diskursivt i retning av å stille spørsmål ved om mangfoldskategorien overhodet er hensiktsmessig for forskningen på aldersvennlig ledelse? Årsaken til denne spørsmålsstillingen er at alle mangfoldskategorier – med unntak av personer som gjennomgår kjønnsstransisjoner (Lundberg et al., 2024) – i all hovedsak er permanente og statiske kategorier man bærer med seg i arbeidslivet. Alder, derimot, er ikke en statisk kategori, den er dynamisk. For ansatte som begynner i en virksomhet som unge og blir der gjennom hele karrieren, kan det muligens oppleves merkelig at man på et gitt tidspunkt går fra å være en av «enfoldet» til å på et gitt punkt på tidsaksen plutselig tilhøre en mangfoldskategori. På bakgrunn av dette kan et slikt diskursivt spørsmål reises, uten at en endelig konklusjon trekkes. Men det kan med god grunn argumenteres for at studier av aldersvennlig ledelse bør frigjøres fra de etablerte mangfoldskategoriene, samt også løsriveres fra inkluderings- og tilretteleggingsfeltet, og i større grad integreres i den generelle ledelseslitteraturen. Nettopp for å styrke både den teoretiske forståelsen og praktiske relevansen, og for å sikre at aldring i arbeidslivet får den plassen og oppmerksomheten den fortjener i ledelseslitteraturen.

Alt i alt har denne rapporten derfor ikke som ambisjon å plassere seg innenfor kategoriene mangfold, tilrettelegging eller inkludering, men søker heller å bidra til ledelsesforskningen, med et særskilt søkelys på aldersvennlig ledelse for eldre arbeidstakere. Rapporten kan likevel selvfølgelig leses som et bidrag også til feltene som tematiserer mangfold, tilrettelegging og inkludering – og har til tross for den foregående diskursive drøftelsen – ikke som ambisjon å distansere seg fra de tre drøftede kategoriene.

2 Metode

Det systematiske litteratursøket ble gjennomført av universitetsbibliotekarene Elisabeth Karlsen og Ingjerd Legreid Ødemark ved Ressursgruppe for litteratursøk ved OsloMet – storbyuniversitetet. Den endelige søkestrategien ble landet etter ett fysisk oppstartsmøte og ett digitalt avklaringsmøte, samt oppdragsgivers vurdering av trefffall og resultater fra testsøk. Litteratursøket ble fagfellevurdert av en tredje universitetsbibliotekar ved OsloMet. Det foreligger en egen rapport fra biblioteket over søket, som er lagt ved som vedlegg til denne rapporten.

I det gjennomførte søket ble det ikke strengt begrenset til titler som kun omhandlet ledelse og eldre arbeidstakere. Også titler som tematiserer seniorpolitikk, Human Resources (HR) og Human Resource Management (HRM), arbeidsmiljø og alderisme, samt undertemaer innen disse kategoriene, ble inkludert. Hensikten var å fange opp studier som omhandler ledelse under andre overskrifter. Ulempen med å «fiske med et bredere garn» er at flere studier som egentlig ikke omhandler ledelse ble inkludert. På den annen side er HR-policyer, arbeidsmiljø og seniorpolitikk både premisser for og resultater av ledelse, og dermed utgjør disse søkeordene også reelle og viktige kontekstuelle faktorer som ikke kan overses.

Litteratursøket identifiserte først 2600 treff. Etter å ha fjernet dubletter sto 2388 titler igjen. I første screening, som inkluderte manuell sjekk for ytterligere dubletter, ble tallet redusert til 2224 publikasjoner. Disse ble deretter vurdert mer grundig og 2020 titler ble ekskludert som irrelevante. Av disse ble 96 publikasjoner satt på en liste over mulige inkluderinger, mens 108 ble inkludert direkte. Etter en detaljert gjennomgang av de 96 potensielle publikasjonene ble 62 av dem ekskludert, og de resterende 34 ble lagt til inklusjonslisten. Inklusjonslisten bestod dermed av totalt 142 titler. Etter nøye vurdering ble 59 av de 142 titlene vurdert som relevante for videre analyse.

Gjennomgangen av disse 59 publikasjonene viste at selv om de på ulike måter berører temaer som man kan anse som relevante for utøvelse av aldersbevisst ledelse, skjer dette i de fleste tilfeller indirekte. Enten ved at det drøftes HR-policy, seniorpolitikk eller arbeidsmiljø – eller at ledelse tematiseres ved at det fremmes anbefalinger om at ledelse må tilpasses slik at eldre arbeidstakere utvikles og ivaretas. De aller fleste studiene var empiriske studier som svært sjelden bygger på ledelsesteori. Det var heller ikke funn av studier som konseptualiserer eller utvikler ny teori om aldersbevisst ledelse. Av de 59 publikasjonene var det til slutt kun 6 studier som spesifikt og substansielt tematiserer ledelse. Disse drøftes i nest siste kapittel.

Dette sparsomme antallet dokumenterer behovet for videre teoretisk utvikling på feltet. Nettopp derfor vies det også i denne rapportens avslutning oppmerksomhet til en teoretisk modell som kan danne grunnlag for ledelse av eldre arbeidstakere i fremtiden. Formålet med å avslutte rapporten med et slikt teoretisk oppspill er ikke å fremme en «one best way»-modell (Kalleberg 1991), men å foreslå et operativt rammeverk som kan bidra til utvikling av nye ledelsespraksiser og forskning på dette feltet, forankret i etablert ledelsesteori.

3 Dyttes de eller hopper de selv?

I den klassiske boken *Were They Pushed or Did They Jump?* fra 1987 undersøkte den italienske sosiologen Diego Gambetta unges utdanningsvalg. I boken mobiliserer Gambetta leseren til å reflektere over hvorvidt viktige veivalg i livet styres av passivitet fordi man mangler reelle alternativer eller om veivalgene i våre liv faktisk springer ut av aktive, bevisste valg (Gambetta, 1987). Dette er i bunn og grunn et ekko av en av samfunnsfagernes eldste diskusjoner: Er det individet selv som bestemmer, eller er det samfunnsstrukturene som setter rammene (Collins, 1994)? Svarene Gambetta fikk, viste seg å være komplekse. Store avgjørelser i livet lar seg ikke alene forklare gjennom enkle teorier eller et sett av klare prinsipper. Gambetta fant at de unges fremtidsvalg var et resultat av et tett samspill av mange ulike mekanismer – sjeldent eller aldri én.

Akkurat som det er viktig å forstå hva som former våre fremtidige generasjoners karriere- og livsvalg, er det helt avgjørende å forstå hvordan vi som eldre og nærmere karrierens finaleheat navigerer oss frem til den store beslutningen om hvorvidt vi skal fortsette å jobbe eller gå av med pensjon. Forstår vi enda bedre hva som leder oss ut av arbeidslivet til slutt, vil vi også kunne gi bedre råd til de unge som er på vei inn og de som står midt i karrieren – selv om vi vet at arbeidslivet stadig vil forandre seg.

3.1 Push, pull, jump, stay og stuck

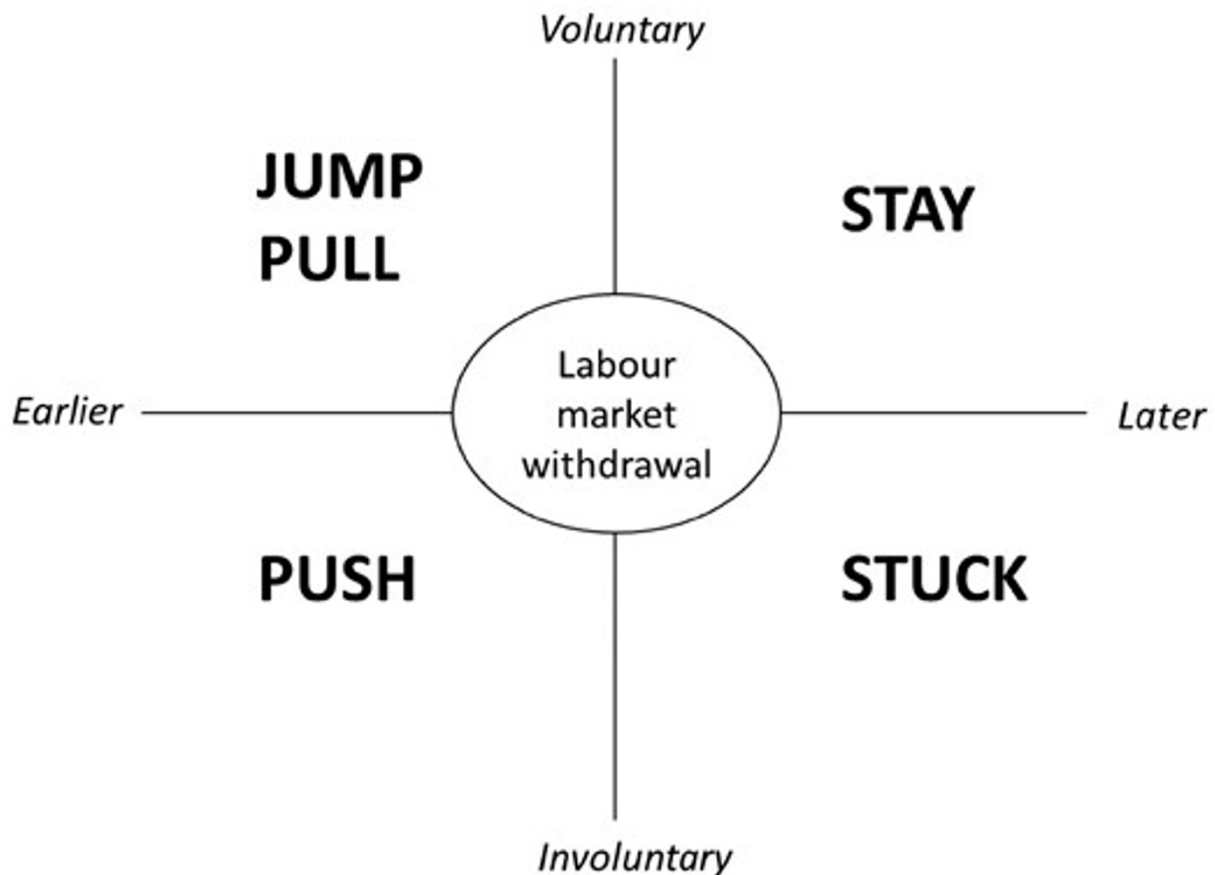
Eldre arbeidstakere er like ulike som alle andre arbeidstakere, med ett viktig unntak: Tiden som yngre medarbeider er historie, og man må forholde seg aktivt til den siste delen av karrieren. For noen eldre arbeidstakere blir karrierens siste kapittel som en vakker høst, mens for andre blir avslutningen mer ruskete. Likevel er det ikke i alle tilfeller gitt hvem som blir stående lenge og hvem som forsvinner tidlig ut. Derfor har forskere de siste tiårene jobbet iherdig med å utforske og forklare hvorfor noen slutter i arbeidslivet før pensjonsalderen, mens andre blir stående lenge.

Prosessene som leder oss til å bli stående i arbeid, eller som medfører at vi forlater arbeidslivet til fordel for pensjon, har i forskningslitteraturen tradisjonelt blitt beskrevet med begrepene «push» og «pull» (Andersen et al 2020). Med «push» menes situasjoner der arbeidstakeren presses ut, for eksempel på grunn av helseproblemer eller et arbeid som er for fysisk eller psykisk belastende. «Pull», på den andre siden, handler i stedet om å bli lokket ut, for eksempel gjennom gunstige førtidspensjonsordninger eller sosiale forventninger om når det passer å gå av.

Andersen og kollegaene påpeker imidlertid at et problem med «push og pull»-forklaringer er at de ikke gir gode svar på hvorfor tidligpensjon varierer så mye mellom ulike grupper, som mellom menn og kvinner. Derfor har forskere lansert et nytt begrep: «Jump». Jump beskriver gruppen som selv ønsker å hoppe av arbeidslivet for å prioritere egne ønsker og behov, slik som å reise mer, bruke tid med barnebarn eller være sammen med en partner som allerede er pensjonist.

Samtidig har det i de senere årene i økende grad også blitt forsket på de som gjør motsatt, de som blir stående i jobb, enten helt frem til pensjonsalderen eller langt forbi den. Her brukes gjerne begrepene «stay» og «stuck», introdusert tidlig på 2000-tallet. Stay viser til dem som blir værende fordi de trives. Dette er gjerne de som har en interessant jobb, en

god lønn og et godt arbeidsmiljø. «Stuck» derimot beskriver gruppen som blir stående i arbeid uten egentlig å ønske det, rett og slett fordi de ikke har økonomisk mulighet til å trekke seg tilbake. I artikkelen anvender Andersen og kollegaene (2020, side 142) en modell som demonstrerer spennet i gruppen, som gjengis her, som figur 1.



Figur 1 Begrepene Push, Pull, Jump, Stuck og Stay i sammenheng med tidlig eller sen, frivillig eller ufrivillig beslutning om å forlate arbeidslivet

Figur 1 viser hvordan ulike måter å forlate arbeidslivet på kan forstås ut fra to dimensjoner. Den vannrette aksene skiller mellom tidligere og senere avgang, mens den loddrette aksene viser om avgangen er frivillig eller ufrivillig. Øverst til venstre, i feltet for frivillig og tidligere avgang, finner vi «Pull» og «Jump». Nederst til venstre, der avgangen er tidligere og ufrivillig, står «Push». Øverst til høyre, som viser frivillig og senere avgang, står «Stay», mens «Stuck» nederst til høyre viser ufrivillig og senere avgang. Til sammen illustrerer figuren de ulike valgene og situasjonene Andersen et al (2020) kategoriserer.

Bruker man litt tid på å studere figur 1 – og man som leder ser for seg hvilke av sine eldre ansatte (eller snart eldre ansatte) som befinner seg i hvilken kategori – er det et første frempek på at ulike personer i ulike situasjoner må møtes med ulike, skreddersydde ledelesestiltønelser. Samtidig kan det være godt mulig at personer som er «stuck», på lik linje med de som aktivt velger «stay», vil sette pris på mye av det samme fra sine ledere. Og nettopp spørsmålet om hvem som trenger hva, på tvers av individuelle premisser og kategori, må ledere selv utforske. Da kan denne oversikten for de fleste ledere være en god start.

3.2 For de som kan og vil?

Roland Kadefors er en av nestorene innenfor arbeidslivsforskningen i Norden. I hensikt å bedre forstå ulike holdninger til et forlenget arbeidsliv blant eldre, understreker han parallelt med Andersen og kollegaer at man i hovedsak kan dele den eldre arbeidsstyrken inn i fire kategorier: 1) De som kan og vil, 2) de som kan, men ikke vil, 3) de som ikke kan, men vil, og 4) de som verken kan eller vil (Kadefors, 2019). At eldre arbeidstakere er en heterogen gruppe som har svært sammensatte ferdigheter, kunnskaper, egenskaper, personlighetstrekk, holdninger, innstillinger og ytre og indre motivasjon – og dermed også svært ulike muligheter, behov og ønsker – gjenspeiles både i forskningen til Kadefors og i nyere norske studier (Frøyland & Salomon, 2019; Solberg, 2023). Disse arbeidene og innsiktene minner oss dermed klokkelig om at eldre arbeidstakere er en mangefasettert gruppe som har ulike muligheter, ulike motiv, ulik motivasjon og dermed også ulik misjon med og ved siste del av karrieren. Variasjonene innad i disse fire m-ene medfører naturligvis at ledelse må skreddersys slik at den blir treffsikker, adekvat og relevant – og dermed virkningsfull på en god måte.

Tillater vi oss å reflektere over Kadefors fire kategorier, kan man resonnerer seg frem til at det er overhengende sannsynlig at ledelse har spilt inn på en god måte for gruppen som *kan og vil*. Det er også overhengende sannsynlig at ledelsen ikke i alle tilfeller har vært god nok for gruppen som *kan, men ikke vil*. I denne gruppen finner man også uten tvil tilfeller der ledere har vært medvirkende til å avslutte karrierer ved å utøve destruktiv ledelse (Terjesen, 2018a). Ledelse kan nok også ha spilt en aktiv rolle – og da i både positiv og negativ forstand – for gruppen som *ikke kan, men vil*. Men selv de beste ledere vil neppe komme i posisjon til å endre situasjonen for de som *verken kan eller vil*, med mindre det er på grunnen av ledelsen at de ansatte befinner seg i den kategorien.

Stort sett vil det likevel ikke være ledelsen alene som er avgjørende. Strukturelle forhold, kontekst, arbeidsmiljø og arbeidets art vil også være med på å sette betingelsene. Ikke bare for den eldre arbeidstakerens beslutning om pensjonering, men også for hvilken form for ledelse ledere kan – og må – utøve. Dette demonstrerer hvorfor en aldersvennlig ledelsestilnærming må bygges robust, slik at den ikke bukker under for det første strukturelle eller kontekstuelle hinderet. Aldersvennlig ledelsestilnærming må tåle bevegelser i struktur og kontekst som verken leder eller HR kan påvirke. Et forslag til en slik modell kommer vi som nevnt tilbake til i avslutningen.

3.3 Strukturelle forhold, kontekst, arbeidsmiljø og arbeidets art

Modellen til Andersen et al (2020) og kategoriene til Kadefors (2019) synliggjør viktige aspekter som er med på å sette betingelsene for lederes handlingsrom og hvor mye ledere kan eller ikke kan påvirke. Strukturelle forhold som sosial klasse, sosioøkonomisk status, hvilken del av arbeidslivet man tilhører, bransje og institusjonelle logikker, hvilken type jobb man har og lokal arbeidskultur er kontekstuelle elementer som både hver især – og samlet – preger og definerer handlingsrommet til lederne. Å legge opp til at ansatte skal stå i arbeid forbi pensjonsalder vil fortone seg svært ulikt for kildeførere i etterretningstjenesten, teamledere med ansvar for sjåfører i renovasjonsetaten og direktører ved

forskningsinstitutter. Det samme gjelder for en entreprenør som leder et firma som samler ulike håndverksfag, en kunstnerisk leder som skal legge til rette for aldrende kunstnere i et kreativt og prosjektbasert miljø, samt ledere innenfor alt fra sykehus til butikkdrift. Konteksten setter alltid rammene for ledelsesutøvelse.

Den kanadiske professoren Henry Mintzberg har i over et halvt århundre vært en av de mest innflytelsesrike ledelsesforskerne i verden. Mintzberg gjentar svært ofte i sin forskning at det er av avgjørende betydning at ledere forstår og handler i tråd med konteksten – og at kontekstforståelse er et premiss for om ledere vil lykkes eller ikke (Mintzberg, 2019, 2023).

Mintzberg (Mintzberg, 2009, 2013) har også utviklet en egen konteksttypologi, der han deler kontekst inn i fem hovedgrupper med tilhørende undergrupper: 1) Den eksterne konteksten (nasjonal kultur, sektor, industri/bransje), 2) den organisatoriske konteksten (organisasjonstype, organisasjonens alder, stadium og størrelse), 3) jobbkonteksten (nivå, funksjon), 4) den situasjonelle/temporære konteksten (tidsavgrenset press, trender og «fashions») og 5) den personlige konteksten (bakgrunn, funksjonstid, stil). Mintzbergs kontekstuelle rammeverk demonstrer svært godt hvor mange dimensjoner som spiller inn ved all ledelsesutøvelse, og smelter man kategoriene fra modellene til henholdsvis Andersen (2020) og Kadefors (2019) inn i Mintzbergs konteksttypologi, kan man nok berettiget påpeke at en helhetlig kontekstforståelse er ekstraordinært viktig for ledere som har en ambisjon om å lede aldersvennlig.

En ny dansk studie (Zaccagni et al., 2024) som undersøker hva som kjennetegner personer som velger å fortsette å arbeide etter at de kunne ha gått av med pensjon, illustrerer svært godt hvor mange faktorer som spiler inn på valget om å forlenge karrieren. Studien sammenligner over 1200 personer som fortsatt var i arbeid med mer enn 4100 som hadde trukket seg helt tilbake fra arbeidslivet. Resultatene viste at de som fortsetter å jobbe oftere er menn, har bedre helse og høyere inntekt. Kort sagt viser studien at det å være frisk, ha god økonomi og være i en livssituasjon som støtter opp om å bli stående i arbeid, gjør det mer sannsynlig at man velger å stå lenger i jobb, selv når man kunne pensjonert seg. Dermed illustrerer denne studien også at beslutninger om pensjon alltid kan speiles opp mot helse, klasse og sosioøkonomisk status, og illustrerer dermed hvorfor ledere må spille sine ledelsespraksiser i lys av mer enn det som skjer på arbeidsplassen.

I tillegg til strukturelle forutsetninger og helse vil altså kontekst, og dermed også arbeidets art, alltid spille inn. En omfattende dansk studie kalt *SeniorArbejdsliv* har sett nærmere på hva som påvirker eldre arbeidstakers planer om å pensjonere seg og hva som eventuelt kan få dem til å bli lengre i arbeidslivet (Andersen et al., 2020). Studien omfatter over 11000 dansker over 50 år som fortsatt er i jobb, og minner oss om noen viktige innsikter som, selv om de kan fremstå som godt kjent, aldri mister sin betydning: Hvilken type jobb man har, har mye å si for hvorfor man vurderer å gå av. Forskerne selv spisser dette budskapet når de presiserer at hvorvidt man sitter eller står på jobb i seg selv er utslagsgivende. Studien viser også at forskjellen mellom ulike typer jobber er større enn forskjellene mellom kvinner og menn. Likevel er det arbeidets art – om det er fysisk eller stillesittende – som utgjør den største forskjellen i svarene. Disse funnene viser at alder alene ikke er nok å ta hensyn til når vi snakker om et lengre arbeidsliv. Ledere må også se på hvilken type jobb medarbeiderne faktisk gjør. Det hjelper lite med generelle tiltak hvis de ikke treffer de reelle utfordringene lokalt. Å forlenge tiden ansatte skal bli i arbeidslivet krever altså at ledere tar utgangspunkt i hvilken situasjon som er gjeldende og anvender skreddersøm. Ledere må påvirke det de kan påvirke direkte, som den enkeltes arbeidssituasjon og arbeidsmiljø. Selv om funnene i denne

studien tangerer mye tidligere forskning, underbygger den likevel nok en gang et svært viktig poeng med tanke på aldersbevisst ledelse som også kan sies å være i tråd med Mintzberg, nemlig at aldersbevisst ledelse må tilpasses den aktuelle jobbkonteksten.

En svensk studie (Bjuhr et al., 2024) tegner et lignende bilde og viser også at flere eldre, spesielt i alderen 66 år, fortsetter i arbeidslivet sammenlignet med tidligere. Studien understreker viktigheten ved god helse, men Bjuhr og kollegaene trekker også frem et støttende arbeidsmiljø som en viktig faktor for å fortsette i jobb etter pensjonsalder. Studien dokumenterer, som tidligere studier, at grad av utdanning og lettere fysisk arbeid spiller inn for om man blir stående lenger i jobb eller ikke, men den finner også at gode relasjoner på arbeidsplassen og høy jobbtilfredshet gir større sannsynlighet for å forbli yrkesaktiv. Denne studien minner oss igjen om at ledelsesutøvelse som har som formål å forlenge medarbeideres deltakelse i yrkeslivet må ta høyde for både helsemessige og sosiale forhold, i tillegg til hvilken type arbeid som utføres – og at eldre arbeidstakere på lik linje med alle andre er en mangfoldig gruppe med ulike behov og forutsetninger. Den illustrerer også at til tross for de mange faktorene som ledere ikke kan påvirke eller endre, som sosial klasse, kjønn og helse og utført utdanning, så finnes det noe ledere kan påvirke, nemlig hvordan eldre arbeidstakere har det på jobb.

3.4 Ledere har påvirkningskraft

Det er svært godt dokumentert i tidligere forskning at et godt arbeidsmiljø spiller en avgjørende rolle for at eldre velger å stå lenger i arbeid og at psykososiale forhold spiller inn på opplevelsen av arbeidsmiljøet (Christensen & Knardahl, 2022; Richert-Kazmierska & Stankiewicz, 2016; Solem et al., 2023; Söderbacka et al., 2022; Thorsen et al., 2016; Øyum et al., 2024).

Tidligere forskning på eldre arbeidstakere og arbeidsmiljø viser også at det ikke nødvendigvis er ønsket om å maksimere pensjonsutbetalingene som motiverer, slik økonomiske modeller ofte legger til grunn. Mange arbeidstakere vurderer i stedet sin samlede økonomiske situasjon, inkludert partnerens inntekt, gjeld, utgifter og formue, og velger å fortsette i arbeid fordi de opplever jobben som meningsfull, mestrer den godt og trives sosialt. Når økonomien er stabil og behovet for mer inntekt er lavt, blir kvaliteten på arbeidsmiljøet og følelsen av å bidra viktigere. Å lykkes med å beholde eldre arbeidstakere handler altså om mer enn økonomi – det handler om å skape inkluderende, trygge og verdsettende arbeidsplasser for eldre arbeidstakere (Midtsundstad, 2020).

En svært omfattende og grundig norsk studie som utforsker veiene som leder ut av arbeidslivet, dokumenterer også at forhold på arbeidsplassen spiller en sentral rolle i beslutningen om eldre ansatte velger å gå av med pensjon eller ikke (Herlofson et al., 2023). Som Gambetta påpekte i sin studie i 1987, påpeker Herlofson og kollegaer at det ikke er slik at eldre arbeidstakere er passive beslutningstakere, men at de også tar aktive valg basert på hvordan de har det på jobb. Den norske studien slår grundig, klart og tydelig fast at et godt arbeidsmiljø og ledelse spiller en viktig rolle for om man ønsker å bli værende i jobb eller ikke.

3.5 SwAge-modellen og ledelse

De siste årene har den svenske professoren Kerstin Nilsson utviklet SwAge-modellen, som er en forkortelse for «Sustainable Working life for all ages». SwAge-modellen er en teoretisk modell som har som mål å inkorporere alle de sentrale faktorene på individ-, organisasjons- og samfunnsnivå som er avgjørende for å skape det Nilsson på svensk omtaler som «hållbart arbetsliv» (Nilsson, 2021). Nilssons modell er særdeles omfattende og kan på sett og vis omtales som en slags «all inclusive»-modell, da absolutt ingenting er utelatt. Arbeidet til Nilsson dokumenterer i detalj tilnærmet alle faktorer som spiller inn på mikro-, meso- og makronivå, og hvordan disse må samspille for å lykkes med å skape arbeidsplasser hvor man kan stå lenge i jobb. Med dette både understøtter og styrker Nilssons forskning Mintzbergs forskningspoeng og konteksttypologi. Nilsson samler alle faktorene i en hjulformet modell som illustrerer Gro Harlem Brundtlands kjente uttalelse: «alt henger sammen med alt».

Ledelse er én av faktorene Nilsson trekker frem som viktig, og som finner sin plass på mikronivå i modellen (Nilsson, 2024). Selv om Nilsson trekker frem ledelse og betoner aldersvennlig ledelse som svært viktig, er selve operasjonaliseringen av ledelse muligens det svakeste punktet i den ellers imponerende SwAge-modellen. Nilsson understreker riktignok flere ganger at ledelse er svært viktig for ansattes helse (se f.eks. s. 157–158), og hun peker på betydningen av at ledere er aldersbevisste i sin lederutøvelse (s. 191–194). Men når det gjelder selve konseptualiseringen av ledelsesteori og hvordan ledelsesteori kan operasjonaliseres i møte med eldre arbeidstakere, blir anvendelsen så generell at den knapt kan brukes som et praktisk verktøy.

Når Nilsson skal operasjonalisere ledelsesteori bygger hun på ideen om at ledere må utøve situasjonsbestemt ledelse, og til dette legges Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesmodell til grunn. Den modellen ble opprinnelig utviklet på 1960-tallet (Hersey & Blanchard, 1969), men blir av Nilsson kun beskrevet, uten at den tilpasses spesielt for eldre arbeidstakere. Forfatteren av denne rapporten mener at Hersey og Blanchards modell ikke fungerer særlig godt når målet er å utvikle og bevare arbeidstakere gjennom et langt arbeidsliv. Hovedårsaken er at modellen rett og slett har grunnleggende svakheter og er mangelfull. Modellen ble konstruert for et amerikansk arbeidsliv på 1960-tallet og dens store svakheter avsløres når man forsøker å anvende den på arbeidslivet anno 2025, som har endret seg betydelig – og særlig i Norge, som står i en særstilling internasjonalt. Dette understreker igjen tydelig at det er behov for å ta i bruk nyere ledelsesteori innenfor dette feltet.

3.6 The Later Life Working Index (LLWI) og ledelse

The Later Life Working Index (LLWI) er en skala utviklet for å måle hvor godt arbeidsplasser er tilpasset eldre arbeidstakere. Den er resultatet av et langvarig prosjekt ved Institute for Management and Organization, Leuphana University of Lüneburg i Tyskland, ledet av professor Jürgen Deller og hans forskergruppe. Skalaen har som mål å favne de mest sentrale dimensjonene innen aldersledelse (Finsel et al., 2025; Finsel et al., 2023; Mykletun, 2023; Wilckens et al., 2021).

Totalt består LLWI av ni dimensjoner, hver med sine underkategorier. Samlet gir de et helhetlig bilde av aldersvennlighet på arbeidsplassen: 1) organisasjonsklima, 2) ledelse, 3) arbeidsutforming, 4) helseledelse, 5) individuell utvikling, 6) kunnskapsledelse, 7) overgang til pensjon, 8) videre sysselsetting og 9) helse- og pensjonsdekning.

Hvis man borer litt dypere inn i skalaen for å utforske hvordan *lede/se* blir operasjonalisert – altså under dimensjon 2 – skriver forskerne følgende (forfatterens oversettelse):

Den andre dimensjonen, ledelse, omfatter lederes ansvar for å ta hensyn til alle ansattes styrker og behov – særlig de eldres – for å kunne hente ut deres fulle potensial. Lederes verdsettelse av alle ansatte, uavhengig av alder, utgjør den første indikatoren. I tillegg kjennetegnes lydhørhet for individualitet ved at ledere tar den enkelte ansattes evner, behov og personlighet i betraktning, og dermed viser særlig følsomhet for endringer som oppstår i senere livsfaser (Finsel et al., 2023, side 72).

Det er vanskelig å være helt uenig i en slik ambisjon. Men skal den omsettes i handling vil ledere fort famle, da det skjer det samme her som i SwAge-modellen: Det ender opp som en ganske generell og noe overflatisk anbefaling. Men der SwAge-modellen helt konkret anbefaler ledere å anvende Hersey og Blanchards situasjonsbestemte ledelsesmodell (1969), er LLWI ikke tydelig på om ledere kan eller bør støtte seg til spesifikke ledelsesteorier eller modeller når ledere skal utøve anbefalt ledelse. Dette gjør at skalaen kan bli krevende for ledere å ta i bruk, hvis den skal anvendes som et lederverktøy for aldersvennlig ledelse. Å omsette en ambisjon om «å hente ut eldres fulle potensial» i praksis, uten konkrete verktøy eller modeller, kan fort ende opp som en tur i terrenget med et bestemt formål, men uten medbragt kart, kompass eller utstyr. Da ender det ofte opp med hårete ambisjoner, men på lykke og fromme. Det er også uklart om eller hvilke konkrete ledelsesteorier LLWI støtter seg på. Forfatteren av denne rapporten har ingen ambisjon om å bestride validiteten ved LLWI, og bestrider heller på ingen måte at bruk av indeksen kan ha positiv virkning, men opplever den som mangelfull som ledelsesteoretisk bidrag til feltet.

4 Alderisme

Til tross for at norsk arbeidsliv står i en særstilling globalt, er heller ikke vårt arbeidsliv fritatt for alderistiske fordommer og aldersdiskriminering. (Solberg, 2023). Det samme gjelder for arbeidslivet i våre nordiske naboland (Nilsson & Jönson, 2021; Rosales & Svensson, 2021; Sousa-Ribeiro et al., 2022).

I 2022 forfattet forsker Per Erik Solem en kunnskapsgjennomgang av litteraturen om alderisme og aldersdiskriminering (Solem, 2022). Denne kunnskapsgjennomgangen illustrerer grundig hvordan alderisme, både synlig og usynlig, er innvevd i våre samfunnsstrukturer, lovgivning kultur og normer. Den dokumenterer også hvorfor samfunnsborgere generelt og ledere spesielt må være langt mer skjerpet enn man tror, for å unngå å utøve ikke-intendert alderisme.

Alderisme handler om holdninger, stereotypier og fordommer knyttet til eldre mennesker, ofte basert på deres kronologiske alder eller det å bli oppfattet som «gammel» (Solem, 2022). Det kan komme til uttrykk direkte, som diskriminerende handlinger, eller indirekte, som ubevisste antakelser om hva eldre kan eller bør gjøre. Alderisme kan være både negativ og positiv, men uansett form kan det påvirke hvordan eldre oppfattes og behandles i arbeidslivet og i samfunnet. Solem peker på at alderisme ofte ligger skjult i normer, lover og organisasjonsstrukturer, og at den kan være vanskelig å oppdage fordi den ofte er ubevisst. Mange har holdninger som bygger på stereotype eller fastlåste oppfatninger om aldring, og disse kan skape en «beredskap» til å handle på bestemte måter i møte med eldre. Når situasjoner åpner for det, kan denne beredskapen utløses som diskriminering. Det er likevel viktig å merke seg at ikke all alderisme fører til diskriminering. Lover, kulturelle normer og individuelle verdier kan virke som sperrer, og personer med sterk alderisme kan kontrollere seg selv slik at handlingene ikke blir diskriminerende. For ledere betyr dette at det ikke alltid er synlige handlinger som viser alderisme – det kan også ligge skjult i antakelser, prioriteringer og beslutninger.

Å forstå alderisme og hvordan den kan påvirke lederes egne holdninger og handlinger, er dermed helt sentralt for å lykkes med aldersvennlig ledelse. Dette krever at ledere må være bevisste egne holdninger, utfordre stereotypier og etablere strukturer som sikrer likeverdige muligheter for ansatte i alle aldre. Solem viser til forskeren Adrian Stanciu, som i en artikkel fra 2022 påpekte at det er enklere å unngå aldersdiskriminering for personer hvis verdier preges av selv-transcendens (Stanciu, 2022). Begrepet selv-transcendens innebærer at man legger minst like stor vekt på andres ve og vel som på egne interesser. For ledere kan altså en selv-transcenderende ledelsesform være én måte å unngå å utøve ikke-intendert alderisme på. En selv-transcenderende lederstil kan i møte med eldre arbeidstakere bety nettopp at lederen dermed evner å se forbi stereotypier om alder og heller fokusere på den enkeltes erfaring, ressurser og ønsker. Det innebærer å anerkjenne verdien av livslang kompetanse og samtidig tilrettelegge for at seniorer får like muligheter til utvikling, ansvar og deltakelse som yngre kollegaer.

Hvis ledere imidlertid skal lykkes med å anlegge en selv-transcenderende ledelsesform, vil det være avgjørende at den har en iboende autenticitet. Altså at dette er noe lederne gjennomfører med oppriktighet, slik at det ikke blir en form for pseudoledelse. Det destruktive potensialet i pseudoledelse kjenner man godt til blant annet fra forskning på transformasjonsledelse, som har vist at ledere som praktiserer pseudo-transformasjonsledelse kan ha svært ødeleggende effekt på sine omgivelser (Terjesen &

Salomon, 2015). Skal ledere lykkes med å utøve en genuin selv-transcenderende ledelsesform, vil det derfor være hensiktsmessig at denne ambisjonen – og prinsippet – forankres i en ledelsesmodell som har en iboende åpning for slike verdier. I det konseptualiserte modellforslaget som presenteres i rapportens siste del er denne muligheten integrert i modellen.

5 Seniorpolitikk, HR og organisatorisk handlingsevne

Det er blitt gjort mange studier på seniorpolitikk, og flere ganger har forskere stilt spørsmålet om denne formen for tiltak virker. Erfaringene fra denne forskningen er at seniorpolitikk ofte virker, hvis den blir naturlig forankret som en del av virksomhetens helhetlige personalpolitikk og utviklet, implementert og gjennomført med skreddersøm (Hilsen & Midtsundstad, 2014; Hilsen et al., 2010; Terjesen & Salomon, 2015).

I større virksomheter vil HR-avdelingene ofte spille en nøkkelrolle for hvilke vilkår seniorpolitikk får i virksomhetene. En nyere studie som undersøker nettopp dette, viser at hvilket narrativ HR fremmer (om eldre arbeidstakere anses som produktive bidragsyttere til virksomhetens fremtid eller som en hindring) har stor betydning for utformingen av seniorpolitikken (Arman et al., 2022). Sett i lys av utviklingen de siste tiårene, der HR-funksjonen i stadig større grad har fått en strategisk rolle i toppledelsen i vestlige organisasjoner (Mikkelsen et al., 2016a; Olsen, 2024), understreker dette hvor viktig det er at HR-aktiviteter som seniorpolitikk ikke overlates til HR-avdelingene alene, men løftes frem som et kollektivt ansvar. For å lykkes med dette er det avgjørende med en ledelse som understøtter dette aktivt.

I en ny dansk studie (Albertsen et al., 2024), basert på omfattende undersøkelser i 18 virksomheter der både ansatte og ledere ble intervjuet, kommer det tydelig frem at virksomhetens sjanser for å lykkes med seniorpolitikk avhenger av kvaliteten på implementeringen. For å komme dit utleder forskerne et svært viktig premiss som må foreligge aller først: Et tillitsfullt forhold mellom ledere og ansatte. Årsaken til at tillit er så avgjørende, er at tillit er en av de sentrale grunnsteinene i en virksomhets sosiale kapital, som igjen kan defineres som summen av relasjoner, tillit og samarbeid på arbeidsplassen. Albertsen og kollegaene påpeker at implementering av seniorpolitikk både må bygge på virksomhetens sosiale kapital og at implementeringen innebærer at den sosiale kapitalen mobiliseres og utvikles. Studien viser også at kriteriene for å motta seniorfordeler har stor betydning for hvordan de ansatte opplever rettferdighet. Rettferdigheten vurderes både i selve prosessen, i fordelingen av goder og i de mellommenneskelige relasjonene. Like viktig er opplevelsen av balanse mellom individuelle behov og virksomhetens felles mål. Når denne balansen oppleves som god, øker aksepten for individuelle hensyn. Videre understreker forskerne at det å trekke inn de riktige aktørene i utviklingen og gjennomføringen av seniorpolitikken skaper engasjement – særlig hos mellomledere og linjeledere. Dette engasjementet gjør at politikken holdes levende og i takt med organisasjonens utvikling og behov. Alt i alt viser studien til Albertsen og kollegaene at forberedelse, implementering og vedlikehold av seniorpolitikk ikke kan overlates til HR-avdelinger alene, fordi suksessen til en seniorpolitikk ikke utelukkende handler om innholdet i retningslinjene, men om hvor godt de støttes av, og samtidig bidrar til å styrke, den sosiale kapitalen i virksomheten. Selv om Arman og kollegaene (2022) – som drøftet i avsnittet ovenfor – ikke bruker begrepet «sosial kapital», peker deres funn i samme retning: vellykket seniorpolitikk forutsetter både tillit og et delt narrativ som kan understøtte og videreutvikle arbeidsplassens sosiale kapital.

Det har lenge vært etablert konsensus innenfor ledelseslitteraturen at tillit må foreligge for å utøve god ledelse (Sørhaug, 2004), men med studien til Albertsen og kollegaer (2024) får de altså etablert en bro som knytter ledelsesfeltet og implementering av seniorpolitikk tydeligere

sammen. Dette gjør det nærliggende å stille spørsmålet: Vil en virksomhets seniorpolitikk ha gode kår dersom relasjonen mellom ledere og de eldre arbeidstakerne er dårlig? Svaret vil i de aller fleste tilfeller sannsynligvis være nei.

Samtidig dokumenterer en nyere svensk studie at ledere, selv om de er positive til eldre arbeidstakere, ikke alltid lykkes i å prioritere seniorpolitikk grunnet tidsnød. Lederne som deltok i studien påpekte derfor selv at mangel på en tydelig seniorpolitikk kan undergrave lederes ønsker og ambisjoner om å holde folk lenger i arbeid. Studien viser dermed hvor viktig det er at lederes ambisjoner understøttes av HR, slik at innsatsen for å beholde eldre, motiverte arbeidstakere ikke strander på grunn av tidspress hos lederne (Jonsson et al., 2020).

Kompetanseutvikling trekkes ofte frem som et sentralt virkemiddel som bør integreres i virksomheters seniorpolitikk (Camilla S. Lundberg & Vidar Bakkeli, 2024; Midsundstad et al., 2022; Underthun, 2021). Dette poenget støttes også av en nederlandsk studie (Veth et al., 2019), som undersøkte hvordan ulike HR-tiltak – som læring, utvikling og nye arbeidsoppgaver – påvirker ansattes engasjement og opplevelse av egen attraktivitet i arbeidsmarkedet. Studien til Veth og kollegaene viser at utviklingsrettede tiltak har en tydelig positiv effekt for ansatte i alle aldre, særlig når det gjelder arbeidsengasjement. Mer «vedlikeholdende» tiltak kan derimot virke mot sin hensikt og redusere engasjementet, selv om de i noen grad kan bidra positivt til opplevd attraktivitet på arbeidsmarkedet. Studien viser også at alder i seg selv ikke spiller noen vesentlig rolle for hvordan slike tiltak oppleves. Denne studien er tatt med, selv om den er gjennomført utenfor Norden, fordi den på en illustrerende måte viser hvor komplekst kontinuerlig kompetanseutvikling kan være.

Ytterligere hvor sammensatt denne tematikken er, blir enda tydeligere dersom vi ser til et case beskrevet av Terjesen og Salomon (2015), der lokal ledelse og en eldre arbeidstaker sammen kom frem til at arbeidstakeren, som hadde spesialisert kompetanse innen en teknologi som var i ferd med å fases ut, ikke skulle delta i opplæring i den nye teknologien. Den eldre ønsket selv å avslutte yrkeskarrieren samtidig som den gamle teknologien ble avviklet. Dermed ble både teknologisk og karrieremessig utfasing koordinert – en prosess som i boken omtales som en form for «planlagt karrieredød». Avtalen ble opplevd som god av begge parter og illustrerer hvor viktig det er at HR-avdelinger og ledere ikke benytter generiske maler for kompetanseutvikling, men tilpasser strategier til individuelle situasjoner og behov. I et arbeidsliv som kontinuerlig søker utvikling, må HR-avdelinger og ledere derfor evne å utøve lokalt skjønn og skreddersøm. For eldre arbeidstakere kan det være nødvendig å vurdere om utviklingsrettede tiltak faktisk er mest relevante, eller om vedlikeholdstiltak i enkelte tilfeller er mer hensiktsmessige. Det avgjørende er å ikke velge enten-eller-strategier, men å finne en balansert tilnærming mellom utvikling og vedlikehold, basert på både virksomhetens og den enkeltes behov, motivasjon og arbeidssituasjon. Dette vil ofte kreve at både HR og ledelsen kontinuerlig er på fremfot.

Samlet viser de overnevnte studiene at utvikling, implementering og gjennomføring av seniorpolitiske tiltak må skje i tett integrasjon mellom arbeidsplassen som fellesskap, HR og ledelsen. Felleskapets betydning i tillegg til HR og ledelsen, er et særlig interessant funn fordi det understreker at seniorpolitikk, selv om den er rettet mot en spesifikk gruppe, må forankres i hele organisasjonen og oppleves relevant også for dem som ennå ikke identifiserer seg som «eldre». Det innebærer at HR- og ledelsespraksiser ikke kan utvikles som isolerte øvelser i HR- eller ledergrupper, men kontinuerlig må integreres og forankres i organisasjonens fellesskap.

Viktigheten av at ambisjoner må integreres i strategier og deretter omsettes i handlinger, påpekes også i en nyere svensk studie som undersøker hvorfor enkelte fortsatt pensjonerer seg tidligere enn forventet, til tross for politiske tiltak som hever pensjonsalderen. Her finner forskerne at forklaringen ofte ligger i HR-praksiser som ikke samsvarer med overordnede politiske mål, og i en tendens til at yngre medarbeidere foretrekkes når det gjelder oppgave- og lønnsutvikling (Liff & Wikström, 2022). Når HR-policyer er i utakt med ønsket politikk svekker det altså ikke kun gjennomføringskraften lokalt, men bidrar også negativt til å svekke nasjonal arbeidslivspolitik.

Sett sammen viser disse studiene at dersom samfunnet skal lykkes med å forlenge eldre arbeidstakers deltakelse i arbeidslivet, må politikken på makronivå, virksomhetenes HR-praksis og ledernes daglige arbeid spille på lag. Det er først når disse nivåene støtter opp under hverandre at ambisjonen om et mer aldersbevisst og inkluderende arbeidsliv kan realiseres. Hvordan alle disse dimensjonene stadig smelter sammen, og derfor må forstås i sammenheng, er som tidligere nevnt et kjernepoeng SwAge-modellen (Nilsson 2021, 2024). Sett i lys av all den solide forskningen som er utført på dette feltet, fremstår avviklingen av det tidligere delmål 3 i IA-avtalen tilbake i 2018 – det eneste delmålet norsk arbeidsliv klarte å realisere (Moen, 2018) – som en ikke umiddelbart forståelig beslutning.

6 Jobbpynting og ledelse

Jobbpynting – som er den norske oversettelsen for det engelske begrepet «job crafting» - handler om at ansatte selv tilpasser jobben sin for å gjøre den mer meningsfull (Mikkelsen et al., 2016a). Det kan bety å endre små oppgaver, ta uformelt ledelsen over noen områder på jobb, samarbeide mer om noe spesifikt med kollegaer man liker godt, eller å legge ekstra vekt på det man opplever som mest givende på jobb. Jobbpynting er altså prosesser som er initiert av medarbeidere selv og som kan skje fullt bevisst eller ubevisst over tid. Når jobbpynting som fenomen oppstår er dette aldri formalisert eller autorisert, men noe som likevel kan være svært godt kjent at skjer. Ved formalisering av slike prosesser, inngås det idiosynkratiske avtaler, såkalte «i-deals», som altså er noe annet. Jobbpynting får derfor stort sett pågå og bestå hvis pyntingen skjer innenfor akseptsonen til ledelsen.

I utgangspunktet betraktes jobbpynting som en proaktiv individuell atferd som kan fremme både opplevelse av mening og kontroll, samt motivasjon, fordi mange som bedriver jobbpynting får en sterkere følelse av eierskap til jobben og jobbens innhold i arbeidshverdagen. Det kan også føre til mer kreativitet og bedre resultater for virksomheten. Samtidig kan jobbpynting ha baksider, for eksempel dersom ansatte tilpasser arbeidet for mye i retninger som ikke samsvarer med organisasjonens mål, og det dermed resulterer i ineffektivitet eller konflikter. Det kan også føre til at enkelte oppgaver blir nedprioritert, selv om de er nødvendige. Medarbeidere som bedriver jobbpynting er derfor et fenomen som krever at ledere følger med, med klokskap og nennsomhet, og løpende vekter tilført motivasjonsverdi ved jobbpyntingen versus de eventuelle baksidene.

I en doktoravhandling fra 2024 med empirisk utgangspunkt i industrien og helsevesenet ble det undersøkt nettopp hvordan jobbpynting kan øke trivsel på jobb og bidra til at folk kan jobbe lenger (Jaldestad et al., 2024). Et sentralt hovedfunn som ledere bør merke seg var at jobbpynting viste seg å bidra til økt motivasjon og til at eldre arbeidstakere ønsket å stå lenger i jobb. Jobbpynting kan dermed være et fenomen som ledere kan støtte opp om, hvis hensikten er å få eldre til å stå lenger. Særlig i lys av at det er grundig dokumentert at motivasjon kan spille en avgjørende rolle for om eldre blir stående i arbeid eller ikke (Anxo & Ericson, 2023; Halvari & Olafsen, 2022). Den analytiske innsikten man kan høste basert på Jalstads avhandling, og som uten tvil kan overføres til svært mange andre sektorer, blir dermed at ledere bør tenke særskilt nøye gjennom hvilken risiko det innebærer å negativt sanksjonere jobbpynting når den forekommer eller over tid har blitt veletablert praksis blant eldre arbeidstakere.

Samtidig ligger det et potensielt paradoks her. Jobbpyntingsprosesser er medarbeiderinitiert og kan bare skje innenfor det ledelsen oppfatter som akseptabelt. Hva gjør da ledere hvis de havner i en situasjon der de må veie mellom å la jobbpynting som ligger i grenseland for akseptsonen fortsette og risikoen for at negativ sanksjonering kan føre til pensjonering – særlig når medarbeideren har svært høy verdi for virksomheten? I slike tilfeller finnes det ingen fasit med to streker under svaret. Her vil alltid kontekst, organisasjonsform og oppgaver spille inn. Likevel synliggjør denne type spørsmål at ledere kontinuerlig bør være oppmerksomme på jobbpynting som fenomen. Jaldestad (2024) fant at jobbpyntingens innhold kunne endres underveis i karrieren, noe som viser at jobbpynting ikke er noe som inntreffer én gang, men som inntreffer kontinuerlig og kan endre både form og valør over tid. En annen svært viktig analytisk innsikt vi kan trekke ut fra Jalstads arbeid blir dermed at ledere som har som ambisjon å utøve aldersbevisst ledelse bør ha et meget reflektert og

bevisst forhold til eksisterende jobbpyntingspraksiser, samt til jobbpynting som oppstår sent i karrieren.

Innsiktene til Jaldestad (2024) gir også grunn til å minne om viktigheten av balansen mellom krav og kontroll på jobb. Dette er kunnskap som arbeidsforskningen lenge og grundig har dokumentert viktigheten av (Karasek & Theorell, 1990), og som forskningen på ledelse og aldring også tidligere har påpekt er like gjeldende når man eldes som når man er ung (Prakash et al., 2019; Terjesen & Salomon, 2015). Karrierelang avstemning av krav og kontroll må altså også være en stadig påminnelse for ledere som ønsker å utøve aldersvennlig ledelse.

7 Status presens for aldersvennlig ledelse

Som nevnt i innledningen finnes det foreløpig bare et begrenset antall studier som undersøker aldersvennlig ledelse med utgangspunkt i ledelsesteori, eller som forsøker å integrere disse forskningsfeltene. I det følgende presenteres innsiktene fra studiene som ble funnet i litteraturgjennomgangen.

7.1 Tillit som premiss for fleksibilitet

I en rapport om fleksibilitetsformer som kan forlenge karrierene til eldre arbeidstakere (Øyum et al., 2024) dokumenteres det hvordan fleksibilitet i arbeidssituasjon og arbeidstid kan være virkemidler for å få flere seniorer til å stå lengre i arbeid. Studien viser grundig hvilken verdi som ligger i fleksibel ledelse. Fleksibilitet i møte med eldre arbeidstakere trekkes også frem som viktig i en ny systematisk gjennomgang av internasjonal forskningslitteratur (Thon, 2024).

For å lykkes med fleksibilitet fremhever Øyum og kollegene tillit som en helt avgjørende komponent. Dette innebærer at lederne viser tillit til de eldre arbeidstakernes kompetanse, evne til ansvarstaking og problemløsning og til at de kan levere solid arbeidsinnsats. Tillit utgjør også et premiss for å ha åpne dialoger om behov og tilpasninger. Når relasjonen mellom leder og eldre medarbeidere preges av tillit, reduseres risikoen for at eldre vegrer seg for å be om fleksibilitet. Eldre arbeidstakere kobler også tillit til ledernes nærvær og evne til å se den enkeltes situasjon – et tema som forskning på eldre arbeidstakere har dokumentert som et gjentakende behov gjennom de siste 30 årene (Salomon & Terjesen, 2015). I like stor grad som at det er et interessant funn at fleksibilitet i ledelse kan fremme lengre karrierer, er det at tillit igjen blir løftet frem som et premiss for å lykkes, jmf studien til Albertsen og kollegaer (2024). Dette gir igjen grunn til å anta at ledere som ønsker å praktisere fleksibilitet, men som gjør det mekanisk og uten særlig grad av selv-transcendens, sannsynligvis ikke vil oppnå ønsket resultat. Dette synliggjør igjen behovet for å koble aldersvennlig ledelse til en teori som fanger opp både tillit og selv-transcendens, hvilket modellen som presenteres i slutten av rapporten kan romme.

7.2 Transformasjonsledelse

Boken *Langsiktig ledelse: om bærekraftig aldring i arbeidslivet* (Terjesen & Salomon, 2015) forener ledelsesteori og studier av eldre arbeidstakere. I boken gjennomgås studier gjennomført av forfatterne der vellykkede lederpraksiser som fikk eldre ansatte til å stå lenger i arbeid blir analysert i lys av litteraturen om transformasjonsledelse.

Kortfattet kan man si at transformasjonsledelse bygger på fire dimensjoner: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert hensyntaking, ofte referert til som «de fire i-ene» i litteraturen. Idealisert innflytelse innebærer at lederen opptrer på en måte som gjør vedkommende til en rollemodell for sine medarbeidere, mens inspirerende motivasjon handler om å skape mening og utfordringer i arbeidet, motivere og inspirere teamet og fremme entusiasme og optimisme. Intellektuell stimulering viser til lederens evne til å oppmuntre til kreativitet og nytenkning ved å stille spørsmål ved etablerte antakelser, omformulere problemer og tilnærme seg kjente situasjoner på nye måter.

Individualisert hensyntaking refererer til lederens oppmerksomhet på den enkeltes behov for utvikling og vekst, ofte gjennom veiledning, coaching eller mentorrolle (Bass & Riggio, 2006; Sørhaug, 2004).

En av konklusjonene i boken er at mange av de vellykkede lederne som lykkes med å få de eldre til å stå lenger i arbeid, utøvde en form for ledelse som hadde tydelige likhetstrekk med transformasjonsledelse, og at lederne på basis av både intervjuer med forskerne og vurdering ved bruk av Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) kunne klassifiseres som transformasjonsledere. I boken anbefales dermed transformasjonsledelse som en mulig måte å styrke lederinnsatsen ovenfor eldre arbeidstakere, med henblikk på å få dem til å stå lenger i arbeid.

En slik anbefaling kan lett oppfattes som en gavepakke til konsulentbransjen, men den kommer med et viktig «men»: Den må kobles tydelig til kunnskap og innsikt om den eldre gruppen som skal ledes, slik at organisasjoner ikke ender opp med å rulle ut generiske transformasjonsledelsesprogrammer. En mulig bakside ved dette er at andre aldersgrupper som kunne hatt nytte av tilsvarende oppmerksomhet, ikke får den ledelsen de trenger. Denne formen for potensielle dilemmaer bør derfor drøftes grundig i virksomheter som ønsker å utforske transformasjonsledelse som et verktøy for å styrke lederkompetansen i å lede aldersvennlig. En annen utfordring med transformasjonsledelse er at denne formen for ledelse, selv om den er utviklet med henblikk på at lederne skal vie svært mye oppmerksomhet mot de ansatte og også har til hensikt å myndiggjøre medarbeiderne (Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006; Burns, 2004), likevel er sterkt ledersentrert (Haslam et al., 2020; Terjesen, 2024). Dette sterke lederfokus kan utgjøre en risiko, som igjen kan bli den største potensielle akilleshælen, hvis det ender opp med at det er lederen i seg selv og ikke de ansatte som havner i fokus.

I perioden 2016–2018 ledet forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet et prosjekt i Hemsedal kommune, der alle ledere i kommunen deltok (Terjesen, 2018b). Formålet med prosjektet var å øke avgangsalderen til de ansatte i kommunen. Modellen som ble testet ut for å nå prosjektmålet var å trene ledere med personalansvar for ansatte over 55 år i transformasjonsledelse som spesifikt ble skreddersydd for denne gruppen. Prosjektet var omfattende og det ble også utført bredere arbeidsmiljøkartlegginger og gjort målinger av sykefravær, i tillegg til å måle ledernes utvikling. Da prosjektet ble avsluttet kunne det dokumenteres at ønsket avgangsalder blant de ansatte hadde økt. Videre kunne det også dokumenteres at lederne som hadde fått trening i transformasjonsledelse fikk høyere score av sine eldre medarbeidere, at arbeidsmiljøet hadde blitt bedre og at sykefraværet hadde sunket.

Prosjektet illustrerte dermed hvordan transformasjonsledelse er en ledelsesmodell som kan være hensiktsmessig å benytte i møte med eldre arbeidstakere, hvis modellen skreddersys til formålet. Men da kreves det altså mer innsats enn å kun rulle ut et transformasjonsledelsesprogram. Det må også tilføyes at prosjektet i Hemsedal ble gjennomført med sterk nærhet til de eldre arbeidstakerne som også var prosjektets hovedfokus. I så måte ble det et mindre «nærsynt» lederutviklingsprogram enn det som ofte utføres, da et vellykket resultat var noe som lå utenfor lederne selv. At prosjektet først og fremst hadde som hovedformål å øke ønsket avgangsalder blant senioren – og utviklingen av lederne ble et virkemiddel for å nå det målet – medfører at prosjektet ikke var et tradisjonelt lederutviklingsprogram, men egentlig et organisasjonseksperiment der lederutvikling inngikk. Det kan hende at man ikke hadde lykkes like godt hvis utfallsmålet var

å «kun» skape transformasjonsledere, og deretter måle om det skapte bevegelser i ønsket avgangsalder. Det er viktig å komme med disse presiseringene fordi transformasjonsledelse ikke er uomstridt, og en mulig fallgrube ved denne ledelsesformen er at dens sterke søkelys på lederne krever at forskere eller konsulenter som leder slike utviklingsprosesser ikke taper de ansatte av syne.

Til tross for sin popularitet har transformasjonsledelse altså blitt kritisert for sitt særskilte søkelys på lederen. Det diskuteres også flittig i hvor stor grad teorien egentlig betrakter ansatte som medarbeidere eller «følgere» og om teorien i stor nok grad tar hensyn til organisatoriske og situasjonelle faktorer. Videre har det blitt reist spørsmål om teoriens evne til effektivt å håndtere karisma (Bryman et al., 2011; Haslam et al., 2020; Terjesen, 2024). Med dette bakteppet er det derfor viktig at organisasjoner som velger å benytte transformasjonsledelse for å styrke innsatsen innenfor aldersvennlig ledelse setter opp en rigg slik at man ikke ender opp med det som er all lederutviklings største fallgrube; at det blir selvutvikling for lederne og HR fremfor lederutvikling og en målrettet innsats som styrker ledernes kompetanse til å lede aldersvennlig. Modellen som foreslås i slutten av denne rapporten har nok færre risikomomenter ved seg sammenlignet med transformasjonsledelsesmodellen.

7.3 LMX-teori

Leader–Member Exchange-teorien (LMX) bygger på prinsippet om at hvert forhold mellom en leder og en medarbeider i en arbeidsgruppe er unikt og varierer i kvalitet, og derfor bør studeres som et eget tospann (dyade). Forskning har vist at kvaliteten i slike relasjoner utvikles tidlig og ofte holder seg stabil over tid. Utviklingen av relasjonen påvirkes i stor grad av følelser, som igjen bidrar til å regulere graden av gjensidig tillit, sympati og respekt. Viktige faktorer som bestemmer kvaliteten, er hvor like leder og medarbeider opplever seg å være, graden av gjensidig sympati, forventningene de har til hverandre, hvordan lederen delegerer oppgaver og hvordan medarbeideren presterer. Med utgangspunkt i sosial bytteteori og normen om gjensidighet viser LMX-forskningen at kvaliteten på relasjonen har stor betydning for en rekke organisatoriske utfall, blant annet arbeidsprestasjoner, rolleatferd, generell jobbtilfredshet og turnover-intensjoner (Grint et al., 2011).

I artikkelen *To be a Player, not a Piece: LMX-Relationships in Late-career Employment* (Hesselberg, 2025) undersøker Hege Sofie Hesselberg hvordan relasjonen mellom eldre arbeidstakere og deres nærmeste leder kan påvirke pensjonsbeslutninger, analysert i lys av LMX-teori. Hesselberg fremhever særlig betydningen av et høykvalitets LMX-forhold, som er kjennetegnet av gjensidig tillit, respekt og emosjonell støtte. Hesselberg viser at nærmeste leder, gjennom å etablere og utvikle sterke relasjoner (såkalt «høy LMX»), kan bidra til å holde eldre ansatte lenger i arbeid. Slike relasjoner kan også fungere som en buffer mot opplevd press om tidligpensjonering i organisasjoner med HR-policyer som fremmer dette. Likevel påpeker hun at slike policyer fortsatt setter eldre medarbeidere under press.

Artikkelen illustrerer i tråd med tidligere forskning (Herlofson et al., 2023; Nilsson & Löfqvist, 2023; Terjesen & Salomon, 2015) at ledelse kan bidra positivt til at eldre arbeidstakere står lenger i arbeid, og synliggjør hvor viktig det er at aldersvennlig ledelse ikke bare forblir et individuelt lederansvar, men også forankres organisatorisk. Den tangerer dermed et poeng

som tidligere er understreket i denne rapporten: at HR-policyer og ledelsespraksiser må være integrert med hverandre.

Funnene fra artikkelen synliggjør også akilleshælen ved dyadisk orienterte ledelsesformer som LMX: Når ledelse blir sterkt individualisert, blir den sårbar dersom den ikke kontinuerlig integreres med organisasjonens overordnede politikk. I tilfeller der individualiserte lederstrategier havner i et spor som går på tvers av virksomhetens HR-policy, kan det oppstå tyvaktig ledelse (Einarsen et al., 2015), som er en form for destruktiv ledelse som kan inntreffe når lederes mellommenneskelige hensyntaken ovenfor ansatte kommer i konflikt med organisasjonens mål. Selv om ledelse som ivaretar den eldre ansattes karriere både fra et analytisk og samfunnsmessig perspektiv kan fremstå som prisverdig, blir den altså per definisjon destruktiv hvis denne formen for ledelse kontinuerlig setter ledere og arbeidstakere i krysspress mellom virksomhetens policy og praksis. Skal virksomheter legge LMX-modellen til grunn for aldersvennlig ledelse, fordrer det derfor at denne type situasjoner forebygges og unngås, noe som kan være krevende å lykkes med hvis man baserer seg på sterkt individualiserte ledelsesformer.

Det er også grunn til å stille spørsmål om ledere som leder etter LMX-modellen alltid står i fare for å havne i en situasjon der ledelsen, om enn uintentert eller ubevisst, ender opp med å operere med inn- og utgrupper blant medarbeidere. I så fall vil en ambisjon om å lede etter LMX-prinsipper raskt kunne resultere i at man utøver bevisstløs ledelse (Terjesen, 2018a).

7.4 Identitet

I en fersk norsk studie (Kitterød & Grødem, 2024) som undersøker om lederes egen alder påvirker holdningene deres til eldre ansatte, kan man nesten høre et lite ekko fra Solems kunnskapsgjennomgang (2022). Et særlig interessant trekk ved studien til Kitterød & Grødem er at mange ledere som selv var blitt eldre, opplevde å få ny innsikt i hva det innebærer å eldes i arbeidslivet. Gjennom egne erfaringer utviklet lederne førstehåndskunnskap som kunne hjelpe dem til å lede mer aldersvennlig. Flere ledere fortalte at de etter hvert som de selv ble eldre, fikk større forståelse for de spesielle utfordringene som kan møte eldre arbeidstakere, i en samtidskultur som stadig jager det ungdommelige. Lederne fortalte at de med alderen hadde blitt mer oppmerksomme på at medarbeidere kan bære på vanskelige spørsmål de ikke helt vet hvordan de skal ta opp – som ønsker om redusert arbeidstid, frykt for å bli diskriminert på grunn av alder ved jobbsøking eller bekymringen for å ikke lenger prestere godt nok. Flere av lederne reflekterte over at dette var temaer de tidligere ikke hadde tenkt på. Noen ledere lurte også på om de hadde oversett slike følelser hos ansatte tidligere i karrieren.

Denne studien viser dermed at seniorpolitikk slett ikke er et utdatert eller traust begrep, men fortsatt spiller en viktig rolle for å sikre gode og rettferdige arbeidsvilkår i samtidens norske organisasjoner, nettopp fordi lederes forståelse og innsikt ikke alltid utvikles tidlig nok. Samtidig illustreres det også når man leser studien til Kitterød & Grødem nok en gang hvor nødvendig det er å bygge bro mellom empirisk forskning og ledelsesteori, slik at forskningen i enda større grad kan bidra til å utforme modeller og verktøy som ledere kan bruke for å håndtere denne typen identitetsutfordringer, før lederne selv blir eldre. For dersom virksomheter skal vente på at ledere først må oppnå en viss alder før lyspæren skrus på, vil

det i mange tilfeller være for sent – toget med de eldre ansatte har bokstavelig talt forlatt perrongen for mange år siden.

I en nyere svensk studie (Carlstedt et al., 2024) som utforsket svenske lederes erfaringer med eldre arbeidstakere og aldersledelse, dokumenteres det at ledere tidvis strever med alder og kan ha noe berøringsangst. Da forskerne stilte spørsmål til lederne om når man blir ansett som en «eldre arbeidstaker» i organisasjonen, fikk de ofte til svar at «alder blir sjeldent diskutert her» og at «vi holder fokus på oppgaver og erfaringer heller enn alder» (Carlstedt et al., side 1329 – forfatterens oversettelse fra engelsk til norsk). For Carlstedt og co ledet dette til å stille nye spørsmål i artikkelen om disse utsagnene kan tolkes som enten 1) uttrykk for politisk korrekthet, ettersom Sverige har lover som forbyr aldersdiskriminering, eller 2) om det kan tolkes som om ledere ignorerer spørsmålet om aldring på arbeidsplassen? Dette gir ikke forskerne et tydelig svar på, men de fant samtidig at lederne drøftet pensjon med sine eldre medarbeidere. At lederne diskuterer pensjon er et tydelig tegn på at de på en eller annen måte må forholde seg til alder og at alder dermed de facto må blir tematisert og dermed diskutert. Alder snakkes med andre ord om, selv når det sies at det ikke gjøres. Studiens funn er svært interessante og dokumenterer igjen behovet for at ledere får verktøy som gjør at de kan håndtere alder uten berøringsangst.

Behovet for dette kan også ekstraheres som analytisk essens hvis man samleser studien til Carlstedt og kollegaer med en nyere norsk artikkel som omhandler identitet og verdighet blant eldre kvinner ansatt i akademien (Bakke & Solheim, 2021). I denne artikkelen beskriver Bakke og Solheim hvordan de eldre ansattes identiteter settes på spill når det nærmer seg overgangen til pensjon. I flere av intervjuene forteller informantene at de selv må ta på seg jobben med å bevare sin egen verdighet i møte med karrierens slutfase, og at ledere ikke alltid virker å forstå hvor mye av identiteten som er knyttet opp mot karrieren eller yrket man har hatt. Bakke og Solheim er ytterst forsiktige, og påpeker at funnene fra studien de har utført ikke kan generaliseres. Samtidig viser denne studien nok en gang at lederes manglende kunnskap om aldring og identitet – eller berøringsangst rundt alder grunnet alderisme eller frykt for diskriminering, eller begge deler – både blir til de eldre arbeidstakernes og ledernes byrde.

En nyere kvalitativ studie som undersøker hvordan ulike prosesser på arbeidsplassen former identiteten til seniorarbeidstakere (Grødem & Hesselberg, 2024), bidrar med noen svært interessante observasjoner som illustrerer ytterligere hvor sammensatt aldring på arbeidsplassen kan være. I denne studien finner Grødem og Hesselberg at seniorer, på lik linje med minoritetsgrupper, opplever identitetstrusler, særlig i form av «tilhørighetstvil» og «kategoriseringstrusler». Disse truslene skaper usikkerhet om seniorenes tilværelse på arbeidsplassen og gjør dem sårbare for aldersbaserte stereotyper. Tilhørighetstvil er en form for tvil som kan oppstå når enkeltpersoner eller grupper oppdager at man er blant «de andre» i omgivelsene. Slike observasjoner leder igjen til spørsmålet «Hører jeg til her?». Kategoriseringstrussel er noe annerledes og er trusselen om å bli plassert i en bås man ikke ønsker å være i, eller at gruppetilhørigheten blir gjort relevant i situasjoner hvor man mener at den burde være uvesentlig. En distinksjon mellom de to mekanismene er at man må ha en form for bevissthet om at man tilhører en mulig utsatt gruppe, for å oppleve tilhørighetstvil. For å håndtere dette finner forskerne at eldre arbeidstakere benytter strategier som å tone ned alderen, insistere på at alder er irrelevant eller vektlegging av sin erfaringsbaserte kompetanse.

Funnene til Grødem og Hesselberg er viktige fordi de belyser den andre siden av det å tone ned eller ikke snakke om alder – altså at det kan tones ned fordi det antas som en mulig fare. Hvis eldre arbeidstakere gjør dette selv og ledere samtidig har berøringsangst for alder, slik lederne i studien til Carlstedt et al viste (2024), er man fort inne i en ond spiral på arbeidsplassen. En av konklusjonene i studien til Grødem og Hesselberg er at det er behov for tiltak på samfunnsnivå og på arbeidsplassnivå som reduserer trusselen ved å bli kategorisert som «eldre» og som styrker seniorennes opplevelse av tilhørighet. Et slikt tiltak kan være å utvikle nye ledelsesmodeller som gjør at ledere blir i stand til å håndtere aldring. Det er også tema for neste og siste kapittel i denne rapporten.

8 Forslag til en ny modell for aldersvennlig ledelse

Listen, young men, to an old man, to whom old men used to listen when he was young

Keiser Augustus (født 63 f. Kr - død i år 14, med regjeringstid fra år 27. f. Kr til sin død), sitert i Plutark & Jeffrey 2019, side 209

En svært viktig bidragsyter i ledelseshistorien, som ofte blir glemt, er den greske filosofen Plutark (ca. 45–120 e.Kr.). Plutark har hatt stor innflytelse på litteratur og politikk, og få kjenner til at Plutarks verk ble lest av og inspirerte både Shakespeare og de amerikanske grunnlovsfedrene, som beundret idealene til antikkens grekere og romere (Plutarch & Jeffrey, 2019). Det nok enda færre er klar over, er at Plutark også kan betraktes som den aller første forfatteren som skrev om aldring og ledelse! Riktignok skrev han først og fremst om verdien og viktigheten av at eldre menn ble værende i sitt politiske virke (som var hans samtids kontekst), og kjernebudskapet hos Plutark var at eldre politikere, til tross for at de eldes, ikke skal slutte å engasjere seg i sitt virke. Årsaken? Den store fordelene de bringer med seg:

De bringer erfaring, visdom og kloke hoder til politikkutforming, og etter å allerede ha opparbeidet sitt omdømme, mangler de ambisjonen, impulsiviteten og stridbarheten som driver de unge.

Plutark & Jeffrey, 2019, side 192, (forfatteres oversettelse fra engelsk til norsk)

Plutark anså en person som eldre når vedkommende hadde passert 50 år. Altså en alder som i dag tilsvarer tidspunktet der mange organisasjoner bør begynne å rette oppmerksomhet mot seniorpolitikk, selv om de færreste i vår norske samtid identifiserer seg som eldre når de er tidlig i 50-årene. I likhet med mange moderne seniorpolitiske tiltak fremhevet Plutark også hvordan erfarne politikere kunne bidra som lærere og mentorer, basert på de ferdigheter og den innsikt de hadde ervervet gjennom et langt og kontinuerlig politisk virke (Plutark & Jeffrey (2019).

Å trekke frem Plutark kan synes som en kuriositet, men det tydeliggjør hvor tidløse spørsmålene om aldersvennlig ledelse og kompetansebevaring egentlig er. Temaer som berørte romertidens politiske tenkere er fortsatt relevante i dagens arbeidsliv, selv om både klesdrakter og konteksten er svært annerledes. Dersom vi skal ta Plutarks oppfordring på alvor også i vår tid – og utforme arbeidslivet som beholder det grå gullet – peker denne kunnskapsgjennomgangen på et behov for å anvende ny teori. En slik teori må kunne gi ledere konkrete verktøy for å videreutvikle sin egen ledelsespraksis, samtidig som den setter seniorene i sentrum fremfor lederne selv. For dette formålet legges en modell for prototypeledelse til grunn, utviklet av Alexander Haslam, Stephen Reicher og Michael Platow (2020), som i denne rapporten tilpasses konteksten for eldre arbeidstakere.

8.1 Prototypeledelse med fokus på eldre arbeidstakere

Whether or not leadership is successful depends on context. Leadership is not a quality of leaders alone but rather the relationship between leaders and followers. Leadership is not just about existing social realities but also about the transformation of social reality.

Haslam, Reicher og Platow 2020, side 45

I 2020 ble en revidert utgave av *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power* (Haslam et al., 2020) utgitt. Boken er på mange måter banebrytende, og flytter fronten innen ledelsesforskningen, fordi den både tydelig forklarer hvorfor ledelsesteorier med hovedfokus på lederne ofte blir mangelfulle og samtidig lanserer en modell for identitetsledelse som tar utgangspunkt i «følgerne».

Begrepet «følgerne» er her en direkte oversettelse av den engelske termen *follower*, og brukes av Haslam, Reicher og Platow fordi boken primært er skrevet med tanke på politisk lederskap. Termen «følgere» klinger både unaturlig og dårlig på norsk, men er vel etablert i engelskspråklig ledelseslitteratur, hvilket i seg selv synliggjør klare kontekstforskjeller mellom Norge og andre land. Leseren oppfordres til å se forbi denne språklige unaturligheten i dette tilfellet, da «følgerne» hos Haslam, Reicher og Platow på ingen måte betraktes som passive marionetter eller brikker som politiske ledere kan flytte på. Ledelsesmodellen de har utviklet har også stor overføringsverdi til organisasjonslivet og norsk kontekst – og til feltet for aldersvennlig ledelse.

I boken gjør forfatterne en særdeles grundig gjennomgang av ledelseslitteraturen – herunder ledelseshistorien i sin flere tusen år lange kontekst – og illustrer hvordan all ledelsesteori har en tendens til å konsentrere seg mer om lederen enn de som ledes. Dette påpeker de også at er en av utfordringene til litteraturen om transformasjonsledelse, som tidligere også er påpekt i denne rapporten. Videre påpeker de et paradoks som stadig overses innenfor litteraturen om organisasjon og ledelse; det er ikke ledere alene som utfører alle aktivitetene en virksomhet gjør, og dermed skaper dens resultater, det er kollektivet som gjør det. Likevel rettes det i ledelseslitteraturen kontinuerlig større oppmerksomhet mot lederne enn medarbeiderne. Fokuset innenfor ledelseslitteraturen befinner seg derfor svært ofte på feil sted, påpeker Haslam, Reicher og Platow. Oppmerksomheten bør i minst like stor grad rettes mot medarbeiderne. Med utgangspunkt i ledelsesteori og litteraturen om politisk lederskap, argumenterer Haslam, Reicher og Platow for at moderne ledere først og fremst må rette oppmerksomheten mot sine ansattes identiteter og identitetsprosjekter – og at ledelse først og fremst handler om å være en prototype for sine ansattes identiteter og gruppens identitet. For å lykkes med å bli en prototype for gruppeidentitet må ledere samarbeide med sine ansatte for å forme, representere og forankre en felles forståelse av hvem «vi» er. Dette perspektivet utfordrer den tradisjonelle forståelsen av lederskap, som stort sett alltid tar utgangspunkt i lederens «jeg».

Haslam, Reicher og Platow argumenterer altså for at oppmerksomheten skal rettes mot fellesskapet, og mot hvordan en leder bør arbeide for å bli en troverdig representant for gruppens verdier, derav en prototyp. For å få til dette må ledere både være i stand til å forstå sine ansatte individuelt og være i stand til å håndtere dynamikken mellom medarbeiderens ulike individuelle identiteter, samt være i stand til å ta grep om hvordan disse identitetsprosjektene smelter sammen på gruppenivå. Dette vil alltid være kontekstavhengig,

slik Mintzberg også gjennomgående understreker i sitt forfatterskap, og stiller store krav til lederes analytiske forståelse og evner til å kultivere gode relasjoner.

Haslam, Reicher og Platow skisserer fire kriterier som må ligge til grunn for å lykkes med denne formen for identitetsledelse (Haslam et al., 2020). Disse samsvarer med de fire prosessene som senere blir illustrert i Figur 2:

- 1) *For det første må en leder være gruppens prototype (Identity Prototypicality).* Dess mer en leder oppfattes som representativ for gruppens sosiale identitet, desto mer blir lederen sett på som «en av oss». Dette øker lederens innflytelse i gruppen og gjør at de ansatte i større grad finner det i sin interesse å være med på den kursen som stakes ut.
- 2) *For det andre må en leder være gruppens forkjemper (Identity Advancement).* Lederen må oppfattes som om vedkommende aktivt jobber for gruppen, altså at vedkommende handler for «oss», og ikke for seg selv eller en annen gruppe. Med andre ord må lederen fremme gruppens kollektive interesser på en måte som medlemmene både gjenkjenner og anerkjenner.
- 3) *Tredje kriterium er at lederen må være en identitetsentreprenør (Identity Entrepreneurship).* Ledere som ønsker å ha innflytelse og lede gruppen i nye retninger, må aktivt jobbe med å forme identiteten, slik at både vedkommende selv og agendaen lederen har, får gjennomslag. Ledere kan ikke passivt kan vente på at lederens verdier og ambisjoner anerkjennes som prototypiske for gruppen. Her kan man tenke analogt til en entreprenør, som må være aktivt skapende og trekke på alle tilgjengelige ressurser for å lykkes.
- 4) *Fjerde og siste kriterium er at ledere som ønsker å lykkes med denne formen for ledelse, også må være en virkeliggjører og forankrer av identitet (Identity Impresarioship).* Det holder ikke å konstruere en troverdig versjon av gruppens identitet alene. Denne identiteten må også omformes til en sosial realitet. Det vil si at forståelsen av hvem «vi» er, og hvordan vi mener verden bør organiseres, må speiles konkret i både handlinger og planer – altså både i politikk og praksis.

Overfører og anvender vi disse kriteriene på lederutøvelse rettet mot eldre arbeidstakere, svarer dette direkte på den interaksjonistiske oppfordringen til Liff & Lindstrøm (2020). En tilnærming basert på sosial identitetsteori som Haslam, Reicher og Platow skisserer, gjør også at blikket vendes fra et primærfokus på lederne selv – som er akilleshælen til alle de andre ledelsesteoriene som er anvendt i tidligere forskning – og over på gruppen de leder. Sett opp mot både bruk av transformasjonsledelse, som fokuserer veldig sterkt på lederens kvaliteter og attributter (Bass & Riggio, 2006; Terjesen, 2018a), og LMX-tilnærmingen, som er veldig sterkt orientert mot én-til-én-forhold (Grint et al., 2011; Hesselberg, 2025), har modellen til Haslam, Reicher og Platow en betydelig styrke.

Inngangen til Haslam, Reicher og Platow krever også at ledere må rigge seg i mer aktiv grad inn mot alle betingelsene som ligger til grunn for å utøve aldersadekvat ledelse, og ta hensyn til de ansattes totalsituasjoner og alle faktorene og kontekstene (Mintzberg, 2019) som er med på å forme deres identitet og karrierefremtid. Det gjør også at ledere blir nødt til å

forholde seg mer aktivt til hvordan alder spiller seg ut – eller operasjonaliseres – både individuelt og på jobb. Kerstin Nilsson (2021) skriver grundig om hvordan man kan operasjonalisere alder i mange flere kategorier enn den regulære numeriske varianten vi ofte legger til grunn, og at ledere er nødt til å være klar over at man analytisk kan skille mellom biologisk alder, kronologisk alder, sosial alder og kognitiv alder – og at disse kategoriene ofte får ulik valør på henholdsvis samfunns-, organisasjons- og individnivå. Alder er med andre ord mye mer enn tall. Kobler man disse fire ulike mulighetene for å operasjonalisere alder sammen med at det i samtidens arbeidsliv befinner seg fem generasjoner i arbeidslivet til samme tid (Thon, 2024), blir det svært tydelig hvor mangefasettert identitetsarbeid i ledelse er. Sett i lys av studiene som viser at både ledere og eldre medarbeidere på hver sin kant likevel kan sky unna å tematisere alder, av totalt ulike årsaker (Bakke & Solheim, 2021; Carlstedt et al., 2024; Grødem & Hesselberg, 2024), illustrerer forskningen at det er et behov for en modell som ikke styrer lederne unna, men direkte inn i kjernen om hva alder har å si for opplevd identitet og fremtid. Ledere som ønsker å følge Haslam, Reicher og Platows modell om å bli prototyper for eldre medarbeidere, må dermed styre direkte inn i et slikt tema som mange skyr unna å berøre (Kitterød & Grødem, 2024) – med unntak av lederne som selv er blitt eldre, men hvor det da som tidligere nevnt er for sent.

Velger ledere å ta det neste steget og gjøre seg til forkjemper for gruppen med utgangspunkt i modellen til Haslam, Reicher og Platow, stiller det også krav til lederens evne til selv-transcendens (Stanciu, 2022), og derigjennom blir det en form for aktivitet som tvinger lederne til å aktivt ta stilling til egne, eventuelle, alderistiske holdninger (Solem, 2022). Har lederen som formål å bli gruppens prototype og forkjemper, og bli oppfattet som representant for deres sosiale identitet – som «en av oss», og spesielt hvis lederen er langt yngre – nytter det på ingen måte å gjennomføre dette samtidig som lederen er forfekter av fordommer om den samme gruppen. Nå kan man garantert analytisk argumentere for at dette er fullt mulig, men for de fleste ledere vil det å operere under falskt flagg både være en risikabel og strevsom strategi. Man kjenner godt til fra tidligere forskning at utøvelse av lederrollen med rolledistanse stort sett ender dårlig (Sørhaug, 2004; Terjesen, 2018a). Mest sannsynlig vil derfor de fleste ledere unngå å gå inn i et slikt prosjekt hvis det ikke er gjennomførbart. Når det er sagt, skal det nevnes at man kjenner godt til fra lederutviklingsfeltet at ledere ikke alltid har samme motivasjon til å gjennomføre lederutvikling (Mikkelsen & Laudal, 2016b; Mikkelsen et al., 2016a; Terjesen, 2018b) og det kan nok som en tommelfingerregel legges til grunn at man skal være varsom med å presse ledere gjennom denne formen for identitetslederutvikling hvis de ikke ønsker det. Arbeidet med denne modellen forutsetter dermed at ledere har en egenmotivasjon for dette.

I den svært berømte ledelsesboken *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (Buckingham & Coffman, 2014), som først ble utgitt i 1999, vender forfatterne Buckingham og Coffman stadig tilbake til at dyktige ledere ikke følger barndommens læresetning om at «du skal gjøre for andre som du ville at andre skulle gjort for deg», men heller leder etter credoet «gjør for andre som andre ville gjort for seg selv». Det elegante med en slik omformulering av det gamle ordspråket er at dette tvinger ledere til å innta et annet perspektiv enn sitt eget – nemlig den andres. I de fleste tilfeller vil det også påkalle et empatisk utgangspunkt, som dermed leder lederne nærmere medarbeiderens identiteter og identitetsprosjekter. Dette har vist seg å være en svært konstruktiv måte å jobbe med identitetsledelse innenfor andre ledelsesfelt (Terjesen, 2025), og både litteraturen til Buckingham og Coffman (2014) og Terjesen (2025) kan fungere understøttende for å berede lederes kunnskap, ferdigheter og evner til å gå inn i rollen som prototypeleder.

Når en leder først er blitt en del av «oss» – på tredje trappetrinn – starter den virkelige oppgaven: å sparre med og aktivt bidra til å utvikle gruppens identitet. Samtidig må lederen være bevisst på at prototypeidentiteten ikke er statisk. Etter hvert som nye personer trer inn i kategorien «eldre», vil selve forståelsen og operasjonaliseringen av alder endre seg innad i gruppen. I tillegg må lederen være bevisst på at personer i seniorgruppen ikke vil ha en statisk opplevelse av sin egen identitet ut karrieren. Over 10–20 år er det naturlig at opplevelsen av egen identitet endres. For ledelsen innebærer dette å hele tiden være i stand til å kontinuerlig redefinere hva det vil si å være en prototype for gruppen, i tråd med hvordan de individuelle identitetsprosjektene – og dermed også gruppens identitet på aggregert nivå – endrer seg. Man kan se for seg lederen plassert i sentrum av et flytende diagram, der balansen stadig utfordres av forskyvninger. Lederens evne til å forbli i dette sentrum – midt i en dynamisk prosess – er derfor en avgjørende utfordring. Samtidig skal lederen påta seg rollen som entreprenør og bidra aktivt til å forme gruppens identitet og skape retning. Dette stiller høye krav til lederens kapasitet for relasjonsbygging og relasjonsvedlikehold, men også til en genuin evne til å forstå og kjempe for de identitetsprosjektene som de eldre medarbeiderne selv løfter frem, både på individnivå og som gruppe.

Når vi ankommer fjerde og siste kriterium, kan det lett oppfattes som at identitetsarbeidet glir over i seniorpolitikk. Det vil være et feilskjær. Riktignok kan seniorpolitikk og HR-strategi bidra til å understøtte denne type prosesser, men prototypeledelse er noe lederen selv må ta og holde på eierskapet til. For å spisse budskapet; prototypeledelse kan ikke outsources til HR.

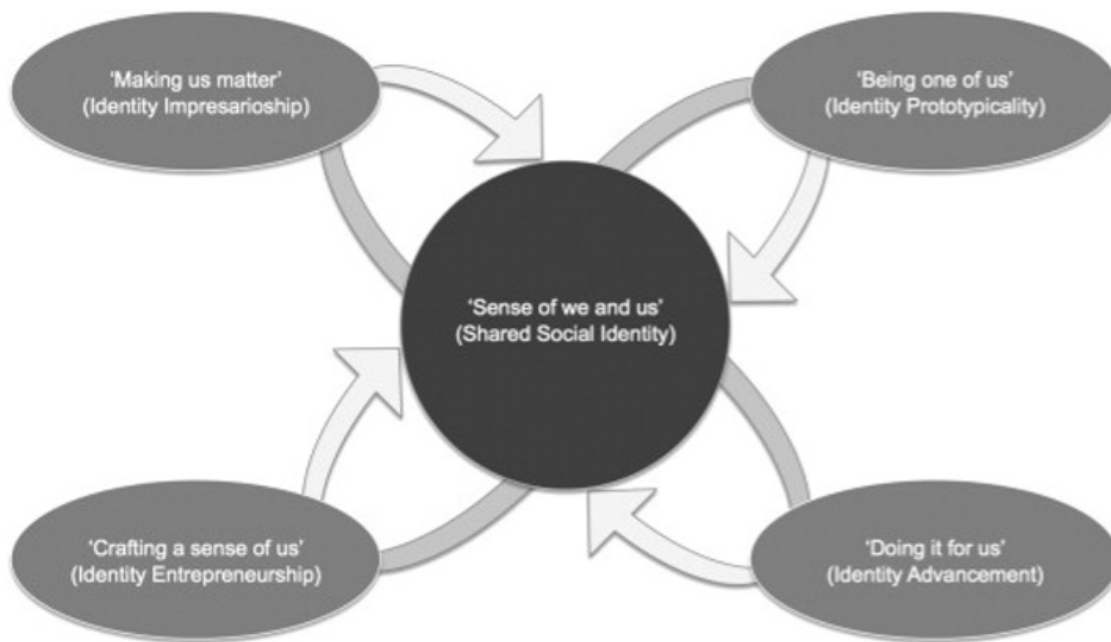
Dette er en ledelsesform som i denne sammenhengen i like stor grad som å være et anker for gruppens identitet, også handler om å stå opp for gruppen når omgivelsene trekker i motsatt retning. Et eksempel kan være en leder som har utviklet et sterkt og velfungerende fellesskap med sin gruppe eldre arbeidstakere og lykkes med å bli en prototypeleder for denne gruppen. Så oppstår en situasjon i virkningen der toppledelsen, med støtte fra HR, innfører sluttpakker for alle over en viss alder. I en slik situasjon kreves det at lederen tør å kjempe for gruppen, og viser at identitetsarbeidet som er gjort ikke bare var symbolsk eller en manipulerende formalitet. Først da vil det bli tydelig hvorvidt lederen selv er genuint investert i gruppens identitet og interesser.

Haslam, Reicher og Platow (2020) viser til at fremragende identitetsledere kjennetegnes av at de sjelden snakker om seg selv og i liten grad bruker pronomenet «jeg». De peker også på at det som ofte kan forene grupper med motstridende interesser, er en felles motstander. Dette er en innsikt som Niccolò Machiavelli allerede beskrev inngående på 1500-tallet (Machiavelli, 2007), og som også hos Haslam, Reicher og Platow løftes frem som et sentralt poeng – særlig med tanke på den kraften dette har i politikken i vår samtid.

Denne innsikten er imidlertid også relevant i moderne organisasjoner i Norge. La oss tenke oss følgende eksempel: En leder har etablert fortrolige relasjoner og blitt en prototype for en gruppe – kanskje også overfor grupper som tidligere har vært utsatt for identitetstrusler, enten i form av tilhørighetstvil eller kategoriseringstrusler (Grødem & Hesselberg, 2024). Dersom toppledelsen senere innfører tiltak som undergraver denne gruppen, og lederen velger å forholde seg passiv eller går toppledelsens ærend, vil medlemmene raskt oppleve dette som et brudd på den psykologiske kontrakten (Hesselberg, 2024; Rousseau, 2004), og muligens også som et direkte svik. Prototypeprosjektet mister da sin legitimitet, og lederen taper tillit. Å sette i gang et slikt prosjekt innebærer derfor at lederen må være forberedt på å stå løpet ut – også når det blåser opp til storm og det vil være krevende for lederen å stå i

det. Dette medfører med andre ord at denne formen for ledelse også kan innebære en viss risiko for lederne selv. Å velge en slik ledelsesmodell til etterfølgelse krever forpliktelse til å stå løpet ut. Derfor bør ledere som tar et slikt valg, ha gjennomtenkt dette grundig.

Prototypeledelsesteorien til Haslam, Reicher og Platow kan også illustreres med en modell. Figur 2 er hentet fra en artikkel Haslam, Reicher og Platow samforfattet med Niklas Steffens (Steffens et al., 2014), og har den talende tittelen «*A four-dimensional model of social identity management comprising identity prototypicality, advancement, entrepreneurship, and impresarioship*» (Steffens et al 2014, side 1003).



Figur 2: A four-dimensional model of social identity management comprising identity prototypicality, advancement, entrepreneurship, and impresarioship

Figur 2 illustrerer den kontinuerlige dynamikken som lederen må stå i, hvis ambisjonen er å bli – og deretter forbli – en prototypeleder for gruppen. Den viser hvordan sosial identitetsledelse bygger på en felles forståelse av «vi» og «oss». I midten står den delte sosiale identiteten, altså gruppens felles opplevelse av hvem vi er. Rundt denne kjernen går de fire sammenkoblede prosessene som tidligere er beskrevet: Øverst til høyre står «Being one of us» (Identity Prototypicality), som handler om at lederen oppfattes som en prototype for gruppen. Nederst til høyre står «Doing it for us» (Identity Advancement), som handler om at lederen er gruppens forkjemper. Nederst til venstre finner vi «Crafting a sense of us» (Identity Entrepreneurship), som handler om lederens evne til å forme og utvikle gruppens felles identitet, altså å være gruppens identitetsentreprenør. Øverst til venstre står «Making us matter» (Identity Impresarioship) som handler om å være en virkeliggjører og forankrer av gruppens identitet. Pilene mellom elementene viser at dette er en kontinuerlig og gjensidig prosess, der lederen hele tiden må bevege seg mellom prosessene for å være i stand til å utvikle og styrke gruppens fellesskap og identitet og egen lederrolle i tråd med utviklingen.

Figur 2 illustrerer hvor tett på medarbeiderne en leder må være for å lykkes som en prototypeleder. Dette er et konstruktivt og forfriskende perspektiv. Sammenlignet med mange andre ledelsesmodeller er det interessant at de fire dimensjonene rundt sentrum her

handler om medarbeiderne, mens de fleste tradisjonelle modeller gjerne fyller kategoriene sine med krav til ledernes egenskaper og attributter. Figur 2 synliggjør dermed det utadrettede ved denne modellen, og viser hvordan sosial identitetsledelse skiller seg fra tradisjonell ledelse, ved å rette oppmerksomheten mot å skape en opplevelse av fellesskap og tilhørighet som omfatter hele bredden av arbeidsstyrken. Nettopp derfor har denne tilnærmingen særlig relevans for aldersvennlig ledelse. I et arbeidsliv preget av økende aldersmangfold kreves det bevisst innsats for å bygge og vedlikeholde en felles identitet der også eldre arbeidstakere opplever seg som en verdsatt del av «oss», og som en del av fremtiden.

Samtidig tar ikke denne formen for ledelse bort behovet for ledernes egenrefleksjon og utvikling, noe tradisjonelle ledelsesteorier legger stor vekt på. Sosial identitetsledelse erstatter derfor ikke tidligere teorier, men tilbyr et nytt rammeverk som inviterer ledere til å flytte blikket fra seg selv og over på det som faktisk er viktigst: medarbeiderne.

Å lykkes med dette krever imidlertid systematisk arbeid. Haslam, Reicher og Platow (2020) har derfor utviklet et program som støtter denne prosessen, den såkalte 5R-modellen. De fem «R-ene» representerer trinnvise steg i prosessen med å utvikle ledere, og hvert steg innebærer systematisk arbeid med hvordan ledere kan lykkes i å bygge og forankre en felles identitet. Modellen har vist seg å styrke gruppedynamikk og forbedre lederes evne til å fremme samhold og kollektiv tilhørighet. Et slikt program – tilpasset den enkelte organisasjons kontekst og demografiske sammensetning – kan utgjøre en fruktbar inngang til å styrke lederes interaksjonelle kapasitet. Det er derfor rimelig å anta at en ledermodell som tar utgangspunkt i sosial identitetsteori, kan fungere som et kraftfullt virkemiddel for å motivere og beholde eldre arbeidstakere lenger i arbeidslivet. En slik tilnærming vil ikke bare styrke lederes kompetanse på dette området, men også kunne fungere som en katalysator mot alderisme i organisasjoner. Dette kan dermed danne en plattform for aldersvennlig ledelse med utspring i ledelsesteori som svarer på mye av utfordringene som forskningen som er gjennomgått i denne rapporten har pekt på. Likevel vil det, som drøftet i kapittelet om transformasjonsledelse, være å anbefale at lederutvikling basert på 5R-modellen forankres grundig i den aktuelle konteksten og i tråd med virksomhetens operative og demografiske kontekst, slik at virksomheter ikke ruller ut generiske lederutviklingsprosjekter og taper det aldersvennlige perspektivet av syne på veien.

Samtidig kan det tenkes at en målrettet lederinvestering rettet mot eldre arbeidstakere oppleves som særbehandling av andre medarbeidergrupper, og at andre medarbeidergrupper dermed kan stille spørsmål ved hvorfor ikke de tilbys tilsvarende skreddersydd oppfølging. Det kan derfor argumenteres for at virksomheter med fordel kan innføre identitetsledelsesprogrammer som favner bredere, men der alder og aldring inngår som et særskilt fokusområde, og der lederen trenes særskilt på dette. På denne måten kan eldre medarbeidere både inngå i en felles identitet og samtidig, på lik linje med sine yngre kollegaer, representeres av en leder som fremstår som en prototype og forkjemper for hele fellesskapet.

8.2 Anbefaling om teoretisk nøkternhet

Executives often project an air of competency and general grasp of the situation, blinding themselves and others to the fact that they hold their jobs partly because they look like executives, not because they can work like executives

Erving Goffmann 1959, side 55

Som den legendariske kanadiske sosiologen Erving Goffmann siteres på ovenfor, fra sin klassiker *The Presentation of Self in Everyday Life* (Goffman, 1959), er det ikke ukjent at ledere ved hjelp av «impression management» forsøker å fremstå kompetente for både seg selv og andre – og ofte fortsetter med det selv om det etterhvert åpenbarer seg at lederen er bedre på å fremstille seg som en god leder, enn å lede godt. Gjennom alle tider har organisasjonslivet og politikken vært både forbannet med ledere som aldri skulle vært tilsatt i sine embeter (Mintzberg, 2013; Osgood, 2020; Peter & Hull, 1969; Terjesen, 2018a) og velsignet med ledere som vil vel og lykkes med sine forsetter (Burns, 2004; Haslam et al., 2020; Mintzberg, 2013, 2019; Plutarch & Jeffrey, 2019). Og ofte vil hverken organisasjonen eller dens ansatte riktig vite hvilken type leder man har å gjøre med, før det er litt for sent. Som Henry Mintzberg muntert skriver i boken *Simply Managing*: «If you want to uncover someone's flaws, marry them or else work for them» (Mintzberg, 2013, side 142).

Å anbefale norsk arbeidsliv og forskning på aldersvennlig ledelse å utforske og anvende prototypemodellen til Haslam, Reicher og Platow (2020), bør som med all annen klok rådgivning innenfor organisasjonslivet anbefales med forbehold. Som Ordóñez og kollegaene påpeker i sin berømte artikkel *Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting* (Ordóñez et al., 2009), skal man være varsom med å sette seg mål uten å forankre dem grundig i den lokale konteksten. Å sette seg som organisatorisk mål å utvikle prototypeledere krever det samme. Ikke alle ledere vil være egnet, og det er ikke alle organisasjoner som vil være beredt på en slik prosess. Å velge en slik løsning vil kreve både av lederne og organisasjonene som helhet at de setter seg godt inn i hva det innebærer, fordi dette medfører at man inngår i prosesser som har som ambisjon å skape forsterkede psykologiske kontrakter med sine medarbeidere (Rousseau, 2004). Et brudd på en slik kontrakt kan utløse en særlig kraftig rekyl – spesielt dersom hypotesen som tidligere er anlagt i denne rapporten stemmer, nemlig at ledelsesmessig gambling med eldre arbeidstakere kan være ekstra risikofyllt. Anbefalingen om å utforske en slik modell må derfor ikke tolkes som en «one best way»-tankegang (Kalleberg, 1991), men som én måte å utforske ledelsessporet og koble sammen feltet om eldre arbeidstakere med ledelsesteori. Skal man gjøre koblinger mellom teoretiske ledelsesmodeller og forskningen om aldring i arbeidslivet innebærer det alltid at man må være villig til å prøve ut nye modeller og teorier, men det innebærer likevel på ingen måte at man må inngå ekteskap med en ledelsesmodell på livstid.

Dersom man tar de nødvendige forbeholdene og møter teorien med nøkternhet, fremstår modellen til Haslam, Reicher og Platow (2020) som et potensielt grunnlag for en mer aldersvennlig ledelse, med mulighet til å skape reell kraft i praksis. Den kan dermed representere et tiltrengt bidrag til norsk arbeidsliv, samtidig som den åpner et nytt teoretisk spor for forskningen på feltet.

Et neste skritt kan være å utvikle aksjonsforskningsprosjekter etter modell av studien gjennomført i Hemsedal (Terjesen, 2018b), som drøftet tidligere i rapporten, der man baserer

dette på prototypeteori. En slik tilnærming vil gjøre det mulig å undersøke om modellen faktisk kan bidra til å styrke norsk arbeidsliv, både i møte med dagens utfordringer og i lys av de langsiktige endringene som vil prege arbeidslivet i årene som kommer.

9 Konklusjon

Denne rapporten dokumenterer at det de siste 10 år er gjennomført omfattende empirisk forskning på eldre i arbeidslivet. Samtidig viser gjennomgangen at svært lite av denne forskningen har hatt et utgangspunkt i ledelsesteori, og at forskningen som har anvendt ledelsesteori har bygget på klassiske teorier som primært tar utgangspunkt i lederens individuelle egenskaper og ferdigheter.

Rapporten peker dermed på et behov for å styrke den teoretiske forankringen av forskningen på området, og fremmer tre hovedanbefalinger for videre forskning og utvikling innen dette feltet.

9.1 Anbefaling 1: En sterkere teoretisk orientering i fremtidig forskning

Fremtidig forskning på ledelse og eldre arbeidstakere bør i større grad bygge på et tydelig teoretisk fundament innenfor ledelsesteori.

- Det foreligger allerede omfattende empirisk dokumentasjon som viser at ledelse har betydning for motivasjon, trivsel og arbeidsmiljø – og dermed for om eldre arbeidstakere ønsker å fortsette lenger i arbeid.
- Ytterligere empiriske undersøkelser som kun bekrefter dette, vil trolig tilføre begrenset ny ledelsesteoretisk kunnskap.
- Forskningen bør derfor i større grad rette oppmerksomheten mot hvilke ledelsesteoretiske perspektiver som kan bidra til å utvikle mer aldersvennlige former for ledelse.

9.2 Anbefaling 2: Ta i bruk moderne ledelsesteori som flytter oppmerksomhet fra lederen til medarbeiderne

Fremtidig forskning og utvikling bør ta utgangspunkt i moderne ledelsesteori, og det foreslås i denne rapporten å anvende modellen utviklet av Haslam, Reicher og Platow (2020), fordi:

- Denne modellen representerer et skifte fra klassiske perspektiver, der lederen står i sentrum, til et søkelys på medarbeidernes identitetsprosjekter.
- Et slikt teoretisk utgangspunkt kan gi nye innsikter i hvordan ledelse faktisk bør utøves – og bidra til å redefinere lederrollen dynamisk og kontinuerlig i takt med endringer i fremtidens arbeidsliv.
- Dette kan fremme utviklingen av aldersvennlig ledelse, som tar høyde for variasjon i livsfase, erfaring og identitet blant medarbeidere – samt for demografiske endringer i arbeidsstyrken.

Det er viktig å understreke at denne anbefalingen ikke bør leses som en «one best way»-tilnærming. Det legges til grunn teoretisk nøkternhet, og forslaget ekskluderer på ingen måte bruk av andre modeller som retter oppmerksomhet mot medarbeidere.

9.3 Anbefaling 3: Styrk samarbeidet mellom forskning og praksis

Utviklingen av aldersvennlig ledelse kan med fordel ta form av aksjonsforskningsprosjekter i tett samarbeid mellom forskere og praktikere.

- Slik kan ledelsesteori prøves ut, tilpasses og videreutvikles i faktiske organisatoriske kontekster.
- Et slikt samarbeid vil bidra til praksisnær kunnskapsutvikling og øke relevansen for norsk arbeidsliv.
- Lederutvikling med et tydelig søkelys på eldre ansatte og deres identiteter kan styrke motivasjonen og øke ønsket om å forbli lenger i arbeid, men må ikke utvikles som generiske lederutviklingsprogrammer.

9.4 Avsluttende kommentar

Fremtidens arbeidsliv krever ledelse som er kunnskapsbasert, praktisk relevant og forankret i moderne teori, med fokus på medarbeiderne fremfor lederne. Denne rapporten gir et utgangspunkt for bruk av moderne ledelsesteori som kan bidra til utviklingen av nye former for aldersvennlig ledelse. Slike tiltak er viktige for å styrke den kontinuerlige innsatsen som vil være nødvendig i årene fremover, for å ivareta, utvikle og beholde eldre arbeidstakere i arbeidslivet. Dette er avgjørende for å opprettholde den norske arbeids- og velferdsmodellen. For å nå dette målet er fortsatt tett samarbeid mellom forskning og praksisfeltet helt nødvendig.

Referanser

- Albertsen, K., Jensen, P. H., Gensby, U., & Pedersen, F. (2024). Workplace Social Capital in the Development and Implementation of a Senior Policy1 [Article]. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 14(1), 67-87. <Go to ISI>://WOS:001178876000002
- Andersen, L. L., Jensen, P. H., & Sundstrup, E. (2020). Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study [Article]. *European Journal of Public Health*, 30(2), 241-246. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz146>
- Anxo, D., & Ericson, T. (2023). Senior citizens' intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Manpower*, 44(9), 216-236.
- 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.
- Bakke, I. M., & Solheim, L. J. (2021). Senkarrieren som verdighetsprosjekt. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(2), 115-127. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-02-03>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Handbook of leadership: Theory, research, and application*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bentzen, A., & Brøgger, B. (2007). *Å tjene på samarbeid : medvirkning, partssamarbeid, bedriftsutvikling*. Gyldendal akademisk.
- Bjuhr, M., Engström, M., Welmer, A. K., Elmståhl, S., & Sjölund, B. M. (2024). Being Active in Working Life at Age 60, 66, and 72 [Article]. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 14(4), 5-22. <Go to ISI>://WOS:001377301900002
- Bryman, A., Grint, K., & Collinson, D. L. (2011). *The SAGE handbook of leadership*.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2014). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon and Schuster.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Grove Press.
- Børve, H. E., & Kvande, E. (2018). Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 59(1), 26-40. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-01-02>
- Carlstedt, A. B., Bjursell, C., Nyman, R., & Aslan, A. D. (2024). Older workers and extended working life - Managers' experiences and age management [Article]. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 79(3), 1323-1331. <https://doi.org/10.3233/wor-230468>
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2022). "I'm too old for this!": A prospective, multilevel study of job characteristics, age, and turnover intention [Article]. *Frontiers in Psychology*, 13, 21, Article 1015313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015313>
- Collins, R. (1994). *Four sociological traditions : selected readings*. Oxford University Press.
- Dølvik, J. E., Forskningsstiftelsen, F., & NordMod. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030 : Et nytt kapittel?* (Vol. 2014:46). Fafo.
- Dølvik, J. E., & NordMod. (2013). *Grunnpilarene i de nordiske modellene : et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling* (Vol. 2013:13). Fafo.
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Einarsen, S. V. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Finsel, J. S., Axelrad, H., Choi, S. J., Derous, E., Gu, X., Guandalini, P., Ha, J., Kim, E. S., Marzec, I., & Mykletun, R. J. (2025). Development and Validation of the Short Form of the

- Later Life Workplace Index (LLWI-SF): A Study Across Ten Countries. *Work, Aging and Retirement*, waaf006.
- Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., Wang, M., Wilckens, M. R., & Deller, J. (2023). Later life workplace index: Validation of an English version. *Work, Aging and Retirement*, 9(1), 71-94.
- Finsrud, H. D. (2009). Den norske modellen og regionalisering av forskningen: et nytt utviklingstrinn eller styrt avvikling? *Sosiologi i dag (trykt utg.)*, 39(1).
- Frøyland, K., & Salomon, R. H. (2019). Eldre arbeidstakere og lengre arbeidskarrierer–refleksjoner om ledere og HR-medarbeideres rolle.
- Gambetta, D. (1987). *Were They Pushed or Did They Jump?: Individual Decision Mechanisms in Education*. Cambridge u.a: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511735868>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Doubleday.
- Grint, K., Collinson, D. L., Bryman, A., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (2011). Leader–Member Exchange: Recent Research Findings and Prospects for the Future. In. United Kingdom: SAGE Publications, Limited.
- Grødem, A. S., & Hesselberg, H. S. (2024). Hører jeg til her – fortsatt? Identitet og sårbarhet som eldre arbeidstaker. *Søkelys på arbeidslivet*, 41(3), 1-16.
<https://doi.org/10.18261/spa.41.3.2>
- Halvari, H., & Olafsen, A. H. (2022). Will They Stay or Will They Go? Motivational Profiles, Retirement-Related Correlates, and Retirement Intentions Among 58-72-Year-Old Workers [Article]. *Frontiers in Psychology*, 13, 11, Article 807752.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.807752>
- Haslam, S. A., Reicher, S., & Platow, M. J. (2020). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Routledge.
- Herlofson, K., Hellevik, T., Pedersen, A. W., & Solem, P. E. (2023). Veier ut av arbeidslivet. Senkarrierer og yrkesavgang. In: NOVA/OsloMet.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management journal*, 12(4), 526.
- Hesselberg, H. S. (2024). Organisasjonssignalers innvirkning på den psykologiske kontrakten sent i karrieren. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 65(3), 163-179.
- Hesselberg, H. S. (2025). 'To be a Player, not a Piece': LMX-Relationships in Late-career Employment [Article]. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 15(1), 67-86. <Go to ISI>://WOS:001437317600005
- Hilsen, A. I., & Midtsundstad, T. (2014). Seniorpolitikk - behov for nytt kart og kompass? *Søkelys på arbeidslivet*, 31(1-2), 157-182. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2014-01-02-09>
- Hilsen, A. I., Salomon, R., Heen, H., Reichborn-Kjennerud, K., Rusnes, I., Skarpaas, I., & Ødemark, G. (2010). Seniorpolitikk – virker virkemidlene? In: Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (Revised and expanded third edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hvid, H., & Falkum, E. (2018). *Work and Wellbeing in the Nordic Countries : Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (First edition. ed.). Routledge.

- Jaldestad, E., Eriksson, A., Östlund, B., Dellve, L., Jutengren, G., Tjulin, Å., & von Thiele Schwarz, U. (2024). *Job Crafting: Changing and adapting work as one piece of the puzzle for a sustainable working life*. KTH Royal Institute of Technology.
- Jonsson, R., Lindegård, A., Björk, L., & Nilsson, K. (2020). Organizational Hindrances to the Retention of Older Healthcare Workers [Article]. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 10(1), 41-58. <Go to ISI>://WOS:000539959800004
- Kadefors, R. (2019). *Att vilja och kunna arbeta längre : Delegationen för senior arbetskraft: Underlagsrapport nr 9*. Regeringskansliet.
- Kalleberg, R. (1991). Kenning-tradisjonen i norsk ledelse. *Nytt norsk tidsskrift*, 3(1991), 27.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kitterød, R. H., & Grødem, A. S. (2024). Mer aldersvennlig arbeidsliv med eldre ledere? Sammenhenger mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere. In *Mer aldersvennlig arbeidsliv med eldre ledere? Sammenhenger mellom leders alder og holdninger til eldre arbeidstakere*: Institutt for samfunnsforskning.
- Liff, R., & Wikström, E. (2020). An interactional perspective on age management for prolonged working life. *Nordisk välfärdsforskning | Nordic Welfare Research*, 5(2), 137-139.
- Liff, R., & Wikström, E. (2022). Prolonged or preserved working life? Intra-organisational institutions embedded in human resource routines [Article]. *Ageing & Society*, 42(8), 1781-1799, Article Pii s0144686x20001713.
<https://doi.org/10.1017/s0144686x20001713>
- Lundberg, C. S., & Bakkeli, V. (2024). Aldersmangfold som ressurs? Kompetanseutvikling blant seniorer i kunnskaps- og teknologibransjen. In: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet-storbyuniversitetet.
- Lundberg, C. S., & Bakkeli, V. (2024). Aldersmangfold som ressurs? Kompetanseutvikling blant seniorer i kunnskaps- og teknologibransjen.
- Lundberg, C. S., Sørli, A., Egeland, C., & Solberg, A. G. (2024). Jeg vil ikke ha oppmerksomhet, men jeg vil ikke være usynlig.
- Machiavelli, N. (2007). *Fyrsten* (Illustrert praktutg. ed.). Damm.
- Midtsundstad, T. (2020). Traff vi blink? Refleksjoner rundt pensjonsreformen, økt yrkesdeltakelse og seniorpolitikk. *Nordisk välfärdsforskning*, 5(2), 140-145.
<https://doi.org/10.18261/issn.2464-4161-2020-02-07>
- Midtsundstad, T., Hilsen, A. I., & Nilsson, K. (2022). Bransjespesifikk seniorpolitikk: Utfordringer, erfaringer og forslag til løsninger.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver : 2* (2. utg. ed., Vol. 2). Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., Laudal, T., Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg. ed., Vol. 1). Cappelen Damm akademisk.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Prentice Hall Financial Times.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing*. Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H. (2019). *Bedtime Stories for Managers*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2023). *Understanding organizations... Finally!: Structuring in sevens*. Berrett-Koehler Publishers.
- Moen, R. (2018). IA-avtalens delmål 3 er oppnådd - en seier for IA-avtalen? *SSP notat* 1(1), 15. <https://lengrearbeidsliv.no/content/uploads/2019/10/SSP-notat-nr.-1-juni-2018-IA-avtalens-delma%CC%8A-3-er-oppna%CC%8AAdd.pdf>

- Mykletun, R. J. (2023). New insight regarding the ageing workforce: it is time to close this knowing-doing gap. In *Practicing Responsibility in Business Schools* (pp. 109-144). Edward Elgar Publishing.
- Nilsson, K. (2021). *Attraktivt och hållbart arbetsliv på människors villkor : Arbete, hälsa och ledarskap med SwAge-modellen i teori och praktik*.
- Nilsson, K. (2024). *Designing sustainable working lives and environments: work, Health and Leadership in Theory and Practice*. Taylor & Francis.
- Nilsson, K., & Jönson, H. (2021). Är arbetslivet ålderistiskt? : Reflektioner om hur arbetslivet för den åldrande arbeidskraften är och kan göras mer hållbart. In (Vol. Lund, s. 249-269). Perspektiv på ålderism : Social Work Press.
<http://dx.doi.org/10.37852/oblu.117.153>
- Nilsson, K., & Löfqvist, L. (2023). *Chefers attityder till sina äldre medarbetares förutsättningar, arbetssituation och arbetsförmåga samt behov av åtgärder för ett friskt och hållbart arbetsliv för alla åldrar – uppföljningsundersökning år 2022 i en svensk kommun*.
- Nilsson, K., & Nilsson, E. (2022). Can They Stay or Will They Go? A Cross Sectional Study of Managers' Attitudes towards Their Senior Employees [Article]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 19, Article 1057.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031057>
- Olsen, K. M. (2024). *HR i den norske arbeidslivsmodellen* (1. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16.
- Osgood, J. (2020). How to Be a Bad Emperor: An Ancient Guide to Truly Terrible Leaders.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The peter principle* (Vol. 4). Souvenir Press London.
- Plutarch, & Jeffrey, B. (2019). *How to Be a Leader: An Ancient Guide to Wise Leadership*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvh1dj8s>
- Prakash, K. C., Oakman, J., Nygård, C. H., Siukola, A., Lumme-Sandt, K., Nikander, P., & Neupane, S. (2019). Intention to Retire in Employees over 50 Years. What is the Role of Work Ability and Work Life Satisfaction? [Article]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 13, Article 2500.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16142500>
- Richert-Kazmierska, A., & Stankiewicz, K. (2016). Work-life balance: Does age matter? [Article]. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 55(3), 679-688.
<https://doi.org/10.3233/wor-162435>
- Rosales, A., & Svensson, J. (2021). Perceptions of age in contemporary tech [Article]. *Nordicom Review*, 42(1), 79-91. <https://doi.org/10.2478/nor-2021-0021>
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
- Solberg, A. G. (2023). Hvordan opplever aldersgruppen 55+ å søke ny jobb?
- Solem, P. E. (2022). Aldersime og aldersdiskriminering - en samfunnsutfordring SSP notat, 7.
<https://lengrearbeidsliv.no/content/uploads/2022/05/SSP-notat-7-2022-Per-Erik-Solem.pdf>
- Solem, P. E., Hauge, L., Hellevik, T., & Herlofson, K. (2023). Older workers and work exit preferences in a digitalized working life.

- Sousa-Ribeiro, M., Lindfors, P., & Knudsen, K. (2022). Sustainable Working Life in Intensive Care: A Qualitative Study of Older Nurses [Article]. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 27, Article 6130. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106130>
- Stanciu, A. (2022). Value systems as motivational forces for the suppression of ageism towards older people amongst young adults: an analysis across countries. *Ageing and Society*, 42(4), 868-895. <https://doi.org/10.1017/S0144686X20001257>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The leadership quarterly*, 25(5), 1001-1024.
- Strand, G. L., & Skogseid, I. (2013). Management and Employees' Collaboration: Is the Norwegian Work Life Model Suited for All? *Systemic practice and action research*, 26(1), 53-74. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9269-1>
- Söderbacka, T., Nyholm, L., & Fagerström, L. (2022). What is giving vitality to continue at work? A qualitative study of older health professionals' vitality sources [Article]. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 36(3), 699-705. <https://doi.org/10.1111/scs.13031>
- Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling : ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Fagbokforl.
- Terjesen, H. C. A. (2018a). Bevisstløs ledelse. In *Varme konflikter i arbeidslivet - organisatoriske perspektiver og håndteringsmetoder* (pp. 184-211). Gyldendal.
- Terjesen, H. C. A. (2018b). Transformasjonsledelse og seniorpolitikk i Hemsedal kommune. *AFI FoU 2018*.
- Terjesen, H. C. A. (2024). I get back with a little help from my boss. What constitutes successful and valued leadership, as well as failed leadership, during the return-to-work process following mild traumatic brain injury for highly autonomous employees? In: Oslomet - storbyuniversitetet.
- Terjesen, H. C. A. (2025). *Lederens 10 nøkler til god håndtering av sykemeldte* (1. utgave. ed.). Flux forlag.
- Terjesen, H. C. A., & Salomon, R. (2015). *Langsiktig ledelse : om bærekraftig aldring i arbeidslivet*. Cappelen Damm akademisk.
- Thon, A. o. R., Göran. (2024). Politikk, strategier og praksis for ledelse av en aldrende arbeidsstyrke i et multigenerasjons arbeidsliv i Norge: En systematisk gjennomgang av internasjonal forskningslitteratur. *Kristiania Rapport 1*. <https://doi.org/10.57933/pt4y-7s94>
- Thorsen, S. V., Jensen, P. H., & Bjorner, J. B. (2016). Psychosocial work environment and retirement age: a prospective study of 1876 senior employees [Article]. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(6), 891-900. <https://doi.org/10.1007/s00420-016-1125-7>
- Underthun, A. (2021). Et arbeidsliv under omstilling: Er det plass for seniorenene?
- Veth, K. N., Korzilius, H., Van der Heijden, B., Emans, B. J. M., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? [Article]. *International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2777-2808. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340322>

- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2021). Organizational practices for the aging workforce: Development and validation of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 352-386.
- Zaccagni, S., Sigsgaard, A. M., Vrangbaek, K., & Noermark, L. P. (2024). Who continues to work after retirement age? [Article]. *Bmc Public Health*, 24(1), 14, Article 692. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18161-1>
- Øyum, L., Håpnes, T. R., & Lebesby, K. (2024). "Vi kan være en lokal Google" Fleksibilitetsformer for senkarrierer. In *"Vi kan være en lokal Google" Fleksibilitetsformer for senkarrierer.*: SINTEF.

Vedlegg: Dokumentasjon av litteratursøk

Utført av: Elisabeth Karlsen og Ingjerd Legreid Ødemark

Universitetsbiblioteket

Dato: 21.03.2025

Innhold vedlegg

1. Spesifisering av oppdraget	49
2. Utvikling av litteratursøket	50
2.1 Søkeelementer	50
2.2 Resultater	51
2.3 Referanser	51
3. Søkehistorikk	52

1. Spesifisering av oppdraget

Kontaktperson 1:	Hans Christoffer Aargaard Terjesen
Fakultet/avdeling:	Arbeidsforskningsinstituttet
E-post:	teha@oslomet.no
Telefonnummer:	93053461
Prosjektnavn:	Kunnskapsoppsummering om aldersbevisst ledelse
Publikasjonstype:	<i>Rapport til praksisfeltet</i>
Tidsrom:	<i>Mars 2025</i>
Levert dato:	

Type søk/Søkeløp:	<i>Systematisk litteratursøk</i>
Databaser:	Web of Science, Business Source Elite, PsycINFO Oria, Swepub, Danmarks forskningsportal
Søkeelement 1/ populasjon:	<i>Eldre arbeidstakere</i>
Søkeelement 2/ intervensjon/:	<i>Aldersbevisst ledelse</i>
Søkeelement 3/ utfall:	
Tidsavgrensning:	<i>2015-2025</i>
Språk:	Avgrenset på land og språk i de internasjonale databasene ved å legge til et tredje element. I de skandinaviske databasene er ikke elementet om land/språk lagt til. Dette er fordi det indirekte uttrykkes gjennom søkespråk (norsk, svensk, dansk) og valg av kilder.
Studiedesign:	Ingen avgrensning
Kjente studier:	<i>Oversendte artikler og rapporter ligger i oppdragsmappe</i>
Ønskede leveranser:	Kort beskrivelse av søkeoppsett, søkehistorikker, EndNote-bibliotek med søkeresultater

2. Utvikling av litteratursøket

Litteratursøket er utviklet i samarbeid mellom oppdragsgiver og bibliotekarer. Bibliotekarene setter opp søkene i de internasjonale og norske databasene. Den endelige søkestrategien ble landet etter møter (ett fysisk oppstartsmøte og ett digitalt avklaringsmøte) samt oppdragsgivers vurdering av trefffall og resultater fra testsøk. Søkeordstabell med oversikt over søkeord på alle aktuelle språk har vært benyttet som et samarbeidsverktøy mellom oppdragsgiver og bibliotekarene. Aktuelle artikler ble gjennomgått for å sikre at søket ble satt opp på en måte som fanget også disse.

2.1 Søkeelementer

Søkene i de internasjonale databasene består av tre elementer:

1. Eldre arbeidstakere
2. (Aldersbevisst) ledelse
3. Norden

Element én består av ulike uttrykk for eldre arbeidstakere, samt «age management» som opptrer i både element en og to. De ulike uttrykkene kombineres med OR. Det er benyttet nærhetsoperator for å oppnå fleksibilitet i en del av disse uttrykkene, slik: ((senior* OR old OR older OR elder OR elderly OR aged OR aging OR ageing) NEAR/2 (work* OR employ* OR cowork*)), dette betyr at ett av ordene fra innenfor den første parentesen må opptre sammen med minst ett av ordene i den andre parentesen med maksimalt to ord imellom i vilkårlig rekkefølge. Mulige kombinasjoner er da for eksempel: senior employee, older female workers, ageing workforce. Eksempelen er fra databasen Web of Science, koden for nærhetsoperatorer varierer.

Opprinnelig var eldre knyttet opp mot ulike ord for arbeid og ansatte, men *people*, testing viste imidlertid at dette medførte mye støy og det er derfor ikke med i den endelige søkestrengen. Det danskspråklige søket inneholdt etter innspill fra oppdragsgiver søkeordet *fastholdelse* i element 1 eldre arbeidstakere, testing viste at det fungerte bedre i element 2 om ledelse og er flyttet dit.

Element to består av ulike uttrykk for ledelse som er kombinert med OR. På bakgrunn av analyser av ordbruk i tittel, sammendrag og nøkkelord i artikler som oppdragsgiver oppgav som relevante inneholder dette elementet også «work life» og «working life» inkludert i søket til tross for at de ikke eksplisitt uttrykker ledelse.

Element tre består av språk- og nasjonalitetsnavn for de nordiske landene. Dette elementet er søkt i blant annet institusjonstilhørighet, tidsskriftnavn i tillegg til tittel og sammendrag. Forskning fra Island og Finland som er publisert i de internasjonale databasene på engelsk er av interesse.

Endelig er alle elementene kombinert med AND.

Søkene er tilstrebet utført så likt som mulig i de ulike databasene, men nødvendige tilpasninger til den enkelte databases syntaks og funksjonalitet er gjort. Blant annet er

emneord (ord fra databasens forhåndsdefinerte liste) inkludert i databasene Business source Elite og PsycInfo. Slike ord finnes ikke for den tverrfaglige databasen Web of Science.

Når det gjelder nordisk forskning på respektive språk er det søkt i de lands databaser hvor oppdragsgiver behersker språket (norsk, svensk og dansk). Her er ikke det tredje elementet om land/språk lagt til. Dette er fordi det indirekte uttrykkes gjennom søkespråk (norsk, svensk, dansk) og valg av kilder. Nordiske databaser har begrenset søkefunksjonalitet, og strategien må tilpasses deretter. Det medfører at søket må holdes enkelt, noe som gjør at en favner mye irrelevante referanser når en etterstreber fullstendighet i søket. Spesielt ORIA gir mye støy. Samtidig er det også vanskeligere å favne bredden av forskningen når en må holde søket enkelt.

Supplerende tiltak - anbefaling

Som vanlig ved litteratursøk til ulike typer av oppsummert forskning anbefales det at referanselister til inkluderte studier samt relevante oversiktsartikler gjennomgås for å øke tilfanget av relevante artikler. Det anbefales i tillegg at det gjøres siteringssøk (f.eks. i Google Scholar) på de enkeltartiklene som blir inkludert i oppsummeringen. Vår erfaring er at det innenfor samfunnsvitenskapene er spesielt viktig å bruke disse supplerende metodene for å skaffe et rettviseende bilde av feltet, dette på grunn av publiseringstradisjoner og ujevn og uoversiktlig indeksering i databaser.

2.2 Resultater

Databaser	Antall treff
Web of Science, Core collection via Clarivate	802
Business Source Elite via EBSCO	158
PsycInfo via Ovid	67
Oria	769
SwePub	424
Danmarks forskningsportal	380
Total med dubletter	2600
Total uten dubletter	2388
Google Scholar	

2.3 Referanser

Det har blitt utført dublettsjekk i EndNote med EndNotes automatiske funksjon for dublett fjerning med parameterne Title, Author, Year og Volume. Det finnes mange åpenbare dubletter etter denne prosessen på grunn av ulikheter i måten databasene setter opp informasjonen i de nevnte feltene. Vi anbefaler derfor at det gjøres manuell gjennomgang for å fjerne flere dubletter før screeningprosessen settes i gang.

Dublettene som ble fjernet med dublett fjerningsfunksjonen ligger i Trash. En manuell gjennomgang bør gjøres ved å sortere «All references» på tittel og gå gjennom hele filen før referansene eventuelt overføres til annen programvare som for eksempel Covidence eller Rayyan.

3. Søkehistorikk

Database: Web of Science Core Collection

Dato: 21.03.25

Avgrensninger: 2015–2025

Antall treff: 802

#	Search Query	Results
1	TI=(Senior OR seniors) OR AK=(Senior OR seniors)	15343
2	TS=((senior* OR old OR older OR elder OR elderly OR aged OR aging OR ageing) NEAR/2 (work* OR employ* OR cowork*))	46720
3	TS=(ageism* AND (work* OR employ* OR cowork*))	1106
4	TS=("age management")	292
5	#4 OR #3 OR #2 OR #1	62391
6	TS=("Age management" OR hrm OR lmx OR leader* OR administrat* OR management OR manager* OR "work life" OR "working life")	4487897
7	#6 AND #5	10946
8	ALL=(norway OR norwegian* OR sweden OR swedish OR denmark OR danish OR finland OR finnish OR iceland* OR scandinavia* OR nordic*)	2723792
9	#8 AND #7	1127
10	PY=(2015-2025)	28932692
11	#10 AND #9	802

Database: Business Source Elite, via Ebscohost

Dato: 21.03.25

Avgrensninger: 2015–2025

Antall treff: 158

#	Query	Results
S1	DE "EMPLOYMENT of older people" OR DE "EMPLOYMENT of older women" OR DE "AGE discrimination in employment"	4,599
S2	TI ((Senior OR seniors)) OR KW ((Senior OR seniors))	23,618
S3	TI (((senior* OR old OR older OR elder OR elderly OR aged OR aging OR ageing) N2 (work* OR employ* OR cowork*))) OR AB (((senior* OR old OR older OR elder OR elderly OR aged OR aging OR ageing) N2 (work* OR employ* OR cowork*))) OR KW (((senior* OR old OR older OR elder OR elderly OR aged OR aging OR ageing) N2 (work* OR employ* OR cowork*))) OR SU (((senior* OR old OR older OR elder OR elderly OR aged OR aging OR ageing) N2 (work* OR employ* OR cowork*)))	3,381
S4	TI ((ageism* AND (work* OR employ* OR cowork*))) OR AB ((ageism* AND (work* OR employ* OR cowork*))) OR KW ((ageism* AND (work* OR employ* OR cowork*))) OR SU ((ageism* AND (work* OR employ* OR cowork*)))	508
S5	TI ("age management") OR AB ("age management") OR KW ("age management") OR SU ("age management")	431
S6	S1 OR S2 OR S3 OR S4 OR S5	30,960

S7	DE "LEADERSHIP" OR DE "INCLUSIVE leadership" OR DE "LEADERS" OR DE "MANAGEMENT" OR DE "LINE managers" OR DE "LINE management" OR DE "LEADER-member exchange theory" OR DE "PERSONNEL management"	338,329
S8	TI ("Age management" OR hrm OR lmx OR leader* OR administrat* OR management OR manager* OR "work life" OR "working life") OR AB ("Age management" OR hrm OR lmx OR leader* OR administrat* OR management OR manager* OR "work life" OR "working life") OR KW ("Age management" OR hrm OR lmx OR leader* OR administrat* OR management OR manager* OR "work life" OR "working life") OR SU ("Age management" OR hrm OR lmx OR leader* OR administrat* OR management OR manager* OR "work life" OR "working life"))	3,398,908
S9	S7 OR S8	3,398,908
S10	S6 AND S9	9,672
S11	(Moen, 2018)	272,966
S12	S10 AND S11	243
S13	S10 AND S11 Limiters - Publication Date: 20150101-20251231	158

Database: PsycInfo via Ovid

Dato: 21.03.25

Avgrensninger: 2015–2025

Antall treff: 67

#	Searches	Results
1	age discrimination/	482
2	"aged (attitudes toward)"/	1950
3	older workers/	855
4	"aging (attitudes toward)"/	1778
5	ageism/	1501
6	(Senior or seniors).ti.	5242
7	((senior* or old or older or elder or elderly or aged or aging or ageing) adj1 (work* or employ* or cowork*)).tw.	6127
8	(ageism* and (work* or employ* or cowork*)).tw.	837
9	age management.tw.	53
10	or/1-9	16420
11	leadership/ or leader member exchange theory/ or leadership qualities/ or leadership style/ or management leadership/ or organizational leadership/ or transactional leadership/ or transformational leadership/	61386
12	business management/ or management/	22633
13	human resource management/ or employee relations/ or management methods/	23016
14	(Age management or hrm or lmx or leader* or administrat* or management or manager* or work life or working life).tw.	585654
15	or/11-14	592927
16	10 and 15	3078
17	(norway or norwegian* or sweden or swedish or denmark or danish or finland or finnish or iceland* or scandinavia* or nordic*).mp.	81131
18	16 and 17	128
19	limit 18 to yr="2015 -Current"	67

Database: ORIA

Dato: 21.03.25

Avgrensninger: Tidsavgrensning fra 2015, Ekskludert masteroppgaver

Antall treff: 769

Søkt i: Norske fagbibliotek, inkluder materiale ditt bibliotek ikke har tilgang til

Kommentar: Å legge til søkeordene: LMX, HR, HRM, SHRM, "human resource management" i ORIA gir flere tusen i treff. Dette fordi det er en bibliotekskatalog og er koblet til flere av de internasjonale databasene hvor vi allerede har gjort et strategisk utvalg. Men det er mulig for oppdragsgiver å gjøre noen strategiske søk om ønskelig.

Alder* OR aldring OR aldrende OR eldre OR senior* OR senkarriere
AND
Ledelse* OR leder* OR personalled* OR seniorpolitikk OR seniorledelse* OR "psykologisk kontrakt" OR arbeidsliv OR yrkesliv OR transformasjonsledelse OR identitetsledelse

Database: Swepub

Dato: 21.03.25

Avgrensninger: 2015–2025

Antall treff: 424

((Åldersmedvet* OR Senior* OR Åldrande OR äldre OR "age management" OR alderism) AND (ledare OR ledarskap OR ledning OR arbeidsledar* OR Arbetsgivare* OR chef* OR arbeidsliv* OR "age management" OR "human resources" OR HR OR HRM))

Database: Danmarks forskningsportal (Publications - Local data). Search mode: Expert

Dato: 21.03.25

Avgrensninger:

Antall treff: 380 (av 398 treff er overført EndNote. 18 referanser er ikke overført og lar seg ikke identifisere)

(ALL=(senior* OR senkarriere OR ældre OR aldring OR aldrende OR alderisme) AND All=(leder* OR seniorlede* OR personalelede* OR arbejdled* OR chef* OR arbeidsliv* OR Arbejdsplads* OR arbejdsgiver* OR Seniorarbejd* OR seniorpolitik* OR seniorledelse* OR fastholdelse* OR "Human Resource*" OR hrm OR hr)) AND PY=(2015-2025)

Forslag til suppleringssøk i Google Scholar:

Det kan være lurt å ha sett igjennom EndNote-biblioteket først så vet du hvilke referanser som allerede er identifisert.

Google Scholar sorterer etter relevans, så det er ikke nødvendig å oppgi treffmengde. Samtidig, om en søker på de «mest spesifikke» begrepene virker det som om det er høy grad av relevans.

Søkehistorikk som kan kopieres inn i Google Scholar:

"aldersbevisst ledelse" seniorpolitikk senkarriere
--

Mellomrom betyr AND, det horisontale tegnet | betyr OR. "" holder begrepet samlet. Google Scholar har også innebygd en form for synonymbruk. Brukes "" så slås denne av.

I venstre marg kan en avgrense til egendefinert periode: 2015–2025, samt hake bort/fjerne inkluderte sitater. Dette ga 310 treff 20.03.2025

Et annet forslag er:

"eldre arbeidstakere" ledelse

Moen, R. (2018). IA-avtalens delmål 3 er oppnådd - en seier for IA-avtalen? *SSP notat 1(1)*, 15.
<https://lengrearbeidsliv.no/content/uploads/2019/10/SSP-notat-nr.-1-juni-2018-IA-avtalens-delma%CC%8AI-3-er-oppna%CC%8Add.pdf>

Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet
AFI-rapport ISSN 2703-836X
www.oslomet.no/om/afi