

HR:s perspektiv på personalstrategi och ålder.

En kvalitativ intervjustudie i fem organisationer.

Ellika Ström

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats 15 hp
Sidantal:	40
Titel:	HR:s perspektiv på personalstrategi och ålder.
Författare:	Ellika Ström
Handledare:	Maria Löfgren Martinsson
Datum:	2021-01-13
Sammanfattning:	<p>Fler generationer än någonsin ska idag samsas på arbetsmarknaden och i våra organisationer, samtidigt som många upplever att det är svårt att få tag i rätt kompetens och vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare för alla åldrar ökar.</p> <p>Denna uppsats intresserar sig för HR-funktionens syn på hur man arbetar personalstrategiskt ur ett åldersperspektiv. För att skapa ett underlag för en analys av detta har fem HR-ansvariga i lika många organisationer av olika slag intervjuats i en semistrukturerad intervjuform. De har fått svara på frågor som berör hur de arbetar aktivt med, men också vad de har för erfarenheter av personalstrategirelaterade frågor ur ett mångfaldsperspektiv. Resultatet har sedan analyserats utifrån den kvalitativa metoden Grounded Theory.</p> <p>Studien definierar ett antal huvudfrågor som är avgörande för att framgångsrikt arbeta med en personalstrategi som berör och inkluderar alla åldrar, flera generationer och olika erfarenhetsspann. Dessa är mångfaldsarbete, inkluderande ledarskap och arbete med normkritik - inte minst i rekryteringssammanhang, mentorskap, ökad kunskap om och perspektiv på lärande samt en flexibel och förstående hållning i work-life balance frågor för alla åldrar. Slutsatsen visar på att en holistisk approach är nödvändig då dessa olika frågor samverkar med varandra.</p> <p>Framtida forskning i ämnet kan innefatta att studera det bilaterala mentorskapet mellan medarbetare i olika åldrar och hur det kan påverka kunskapsutbyte och upplevelsen av inkludering på en arbetsplats samt om detta påverkar hur länge medarbetare väljer att stanna i organisationen.</p>

Nyckelord: *Mångfald, inkludering, mentorskap, lärande, work-life balance*

Innehållsförteckning

<i>Förord</i>	<i>i</i>
1. Inledning	2
1.1. Syfte	2
1.2. Frågeställning	3
1.3. Avgränsningar	3
1.4. Disposition	3
2. Metod	4
2.1. Metodologiska utgångspunkter	4
2.1.1. Det interpretativa, tolkande paradigmet	4
2.1.2. Socialkonstruktivistisk kunskapssyn.....	4
2.1.2. Grounded Theory	5
2.2. Genomförande	5
2.2.1. Semistrukturerade intervjuer	5
2.2.2. Urval	6
2.2.3. Bearbetning av data	6
2.3. Kvalitet, trovärdighet och generaliserbarhet	8
2.3.1. Kvalitetsbegreppet.....	8
2.3.2. Validitet och generaliserbarhet.....	8
2.4. Etiska överväganden	9
2.5. Metodreflektion	10
3. Resultat	12
3.1. Intervjupersonernas ”main concern”	12
3.2. Teman	13
3.2.1. Utvecklingsprocesser och lärande (?).....	13
3.2.2. Arbete med mångfald och normkritik	15
3.2.3. Motivation och work-life balance	18
3.2.4. Ålders och erfarenhetsrelaterade aspekter.....	19
4. Teori och analys	24
4.1. Källkritik	24
4.2. Utveckling och kunskapsöverföring	24
4.2.1. Mentorskap.....	24
4.2.2. Analys av aspekter av mentorskapet.	26
4.2.3. Typer av lärande	27
4.2.4. Analys av utbyte mellan generationer utifrån olika typer av lärande.....	28
4.3. Mångfald	29
4.3.1. Syftet med mångfald i organisationer	29
4.3.2. Fördomsfri rekrytering - normkritik.....	29
4.3.3. Mångfald och det inkluderande ledarskapet.....	30
4.3.4. Analys av åldersperspektiv på mångfald och inkludering.....	31

4.4. Work-life balance	32
4.4.1. Utbrändhet hos unga- påverkande faktorer – handlingsalternativ.....	32
4.4.2. Flexibilitet	33
4.4.3. Analys.....	34
4.5. Olika åldrars behov och drivkrafter.....	35
4.5.1. Analys.....	35
5. <i>Diskussion</i>.....	36
5.1. Teoribildning.....	36
5.1.2. Mångfald	37
5.1.3. Inkludering	37
5.1.4. Kunskapsutbyte mellan generationer- det bilaterala mentorskapet.....	37
5.1.5. Det utvecklingsinriktade lärandet.....	38
5.1.6. Work-life balance	38
5.1.7. Sammanfattning.....	39
5.2. Framtida forskning.....	39
5.3. Slutreflektion.....	39
<i>Referenser</i>	41
<i>Bilagor</i>.....	a

Förord

Tre år på Lunds universitet lider mot sitt slut och jag vill passa på att tacka alla lärare på PA-programmet som har bidragit till en undervisning av hög kvalitet och med stort engagemang. Tack också alla underbara kursare som trots stor åldersskillnad har varit öppna och generösa och lärt mig lika mig minst lika mycket som själva undervisningen, vilket också har och bidragit med inspiration till detta uppsatsämne.

Stort tack till alla intervjupersoner som har bidragit med tid, engagemang och stor kunskap. Jag har lärt mig mer av er än vad som går att redovisa i denna uppsats.

Sist men inte minst ett stort tack till min handledare Maria Löfgren Martinsson – din uppmuntran i kombination med utmanande har varit ovärderligt!

Lund, januari 2022.

Ellika Ström

1. Inledning

Begreppet mångfald nämns idag ofta när det handlar om att skapa framgångsrika organisationer och berör vikten av att mixa olika perspektiv för att lösa problem och skapa genomtänkta strategier på en globaliserad marknad. I sin helhet handlar mångfald om att ta tillvara människor med olika ursprung, bakgrund, erfarenhet, ålder och köns-perspektiv för att skapa mer mångfacetterade och därmed mer hållbara idéer och lösningar. Jag har i denna uppsats valt att fokusera på kategorin ålder. Den berör alla människor och alla typer av organisationer, är en ständigt föränderlig faktor (vi blir alla äldre) samtidigt som den är lätt att mäta. Det är därmed är något alla kan relatera till och behöver kunna förhålla sig till.

I debatten nämns Sverige ofta som ett åldersfixerat och ålders-segregerat land. Begreppet ålderism har också mer och mer kommit upp till ytan, inte minst då en ny diskrimineringslagstiftning mot ålder (SFS 2008:567) trädde i kraft 1 januari 2009 (riksdagen.se). Samtidigt jobbar vi längre och längre och antalet olika generationer som ska samsas i våra organisationer har ökat. Dessutom har uppväxtvillkoren för olika generationer sällan skiljt sig så mycket som de som är uppvuxna med internet och smartphones och de som har vuxit upp med sladdtelefon, skrivmaskin och snigelpost. Oavsett uppväxtvillkor tenderar människans preferenser att se olika ut i olika livsfaser. Om vi vill bilda familj kan vi rent biologiskt bara göra det under en begränsad tid av våra liv – medan våra möjligheter att jobba längre och längre expanderar, och andelen medarbetare i arbetsför ålder men med utflugna barn ökar därmed. Demografin i vårt land ändras i och med att vi lever längre och längre till att färre unga ska försörja fler äldre. (SCB.se, 2021)

Så hur tillvaratar organisationer den mångfald det innebär att ha flera olika generationer med så olika bakgrund och livsomständigheter anställda samtidigt? Och vilka problem kan dessa skillnader i synsätt eller behov ge upphov till? Föreliggande uppsats tar avstamp i viljan att förstå hur HR-funktionen i olika typer av organisationer aktivt arbetar med att bygga en personalstrategi som utgår från mångfald och inkludering med medarbetarnas ålder som utgångspunkt. Med ålder har jag i min intervjuguide utgått från kronologisk ålder, men i personalstrategi-sammanhang blir också tid i organisationen – hur senior man är i sin erfarenhet av att vara medarbetare i detta specifika sammanhang – ett minst lika relevant mått att utgå ifrån.

1.1. Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva, analysera och tolka för att skapa förståelse för hur erfarna HR-ansvariga resonerar kring hur man skapar mångfald och inkludering samt främjar lärande och utveckling med medarbetarnas varierade åldrar som utgångspunkt. Det är också att försöka identifiera olika typer av utmaningar man som arbetsgivare står inför beroende på vilken livsfas en medarbetare befinner sig i, eller hur länge den har verkat inom organisationen. Hur kan man som organisation vara flexibel i sitt sätt att förekomma olika typer av kritiska punkter som tenderar att uppstå under en

medarbetarens anställningstid vad gäller behov av utveckling eller längtan efter förändring.

1.2. Frågeställning

Hur ser HR-ansvariga i olika typer av organisationer på hur man kan utveckla det inomorganisatoriska arbetet med kompetensutveckling, mångfald och inkludering ur ett åldersperspektiv?

1.3. Avgränsningar

Mitt syfte var ursprungligen att kartlägga både kategorierna ålder och kön och därav ställde jag frågor om båda dessa. Materialet blev emellertid så omfattande att jag valde att fokusera enbart på åldersaspekterna när jag skulle analysera materialet. Det var också den del av materialet där svaren skiljde sig mest mellan intervjupersonerna och huruvida man hade uttalade strategier i denna fråga eller inte.

1.4. Disposition

Föreliggande uppsats inleds med ett metodkapitel där jag redogör för hur jag har gått till väga när jag samlade in mitt material och vilka olika överväganden och kritiska aspekter den processen medförde, samt hur denna process oundvikligen är präglad av min egen förförståelse. I följande avsnitt redogör jag för det resultat som framträdde under datainsamlingen uppdelat i olika teman som kategoriserar ämnet i förhoppningsvis klargörande grupperingar. Efter det kommer jag att analysera resultatet kopplat till olika teorier i ämnet i ett kombinerat analys- och teoriavsnitt. Slutligen för jag en diskussion om vad jag menar att studien visar på och sammanfattar detta i en egenskapad teori. Jag tar också upp exempel på framtida forskning inom ämnet.

2. Metod

I detta avsnitt redogörs för vilka metodologiska utgångspunkter som ligger till grund för min datainsamling och analys samt vilka konsekvenser detta ger för uppsatsens utformning. Vidare går själva datainsamlingens genomförande igenom och hur denna bearbetades för att sedan analyseras. Det redogörs också för hur urvalet av informanter gick till. Avsnittet berör även kvalitetsaspekterna av arbetet samt olika forskningsetiska överväganden. Slutligen reflekterar jag över de metodologiska val jag har gjort och vad som kunde ha gjorts bättre eller annorlunda.

2.1. Metodologiska utgångspunkter

2.1.1. Det interpretativa, tolkande paradigmet

Paradigm är en tankekonstruktion som Kuhn (1962, i Thurén 2019) menar bygger på förutfattade meningar och tyst kunskap som kan tillämpas på såväl heltäckande världsåskådningar som begränsade vetenskapliga teorier. ”Inget paradigm löser alla problem, och två paradigm kan lösa olika problem. En väsentlig fråga när man väljer paradigm är vilka problem man vill prioritera” (Thurén 2019, s 69).

Thurén (2019) menar att när vi gör en tolkning av ett fenomen utgår vi från vår egen förståelse som påverkas av vad vi har lärt oss tidigare. Frågeställningen i denna uppsats utgår från ett interpretativt, tolkande paradigm. Detta betyder att det är en typ av teoribildning som utgår från det individuella, med en strävan att förstå det subjektiva perspektivet i människors erfarenheter. Det interpretativa paradigmet intresserar sig för handlingar och börjar i att försöka förstå hur människor tolkar världen omkring sig. Detta ligger sedan till grund för de teorier som sedan skapas. Teorierna som skapas måste också gå att förstå av de som den vars handlingar den grundar sig på (Cohen et al, 2011).

2.1.2. Socialkonstruktivistisk kunskapssyn

Uppsatsen tar vidare utgångspunkt från den inom Sociologin gängse förkommande kunskapssynen Socialkonstruktivism. Socialkonstruktivismen menar att det sättet människor förstår världen inte grundar sig i någon objektiv verklighet utan kommer ifrån andra människors uppfattningar både i nuet och det förflutna. Vi föds in i en värld där de konceptuella ramverk och olika kategoriseringar som människor utgår ifrån redan existerar. Vi behöver därför enligt Socialkonstruktivismen förhålla oss kritiskt gentemot våra egna förgivettagna sätt att förstå världen på, samt inställningen att våra uppfattningar alltid grundar sig på objektiva och fördomsfria sätt att se på världen. Kunskapssynen uppmanar oss till att alltid ha en misstänksam hållning gentemot våra egna antaganden om hur världen tycks vara beskaffad. Den ifrågasätter vidare etablerade kategoriseringar som något som egentligen speglar verkligheten, såsom till exempel att man i alla avseenden kan dela upp mänskligheten i två kön och att dessa kategorier skulle säga något om människors personliga egenskaper (Burr, 2015).

2.1.2. Grounded Theory

Då syftet med denna studie är att förstå ett socialt fenomen mer på djupet har jag genomfört den med utgångspunkt från kvalitativ metod. Vidare har jag valt forskningsansatsen Grounded Theory, eller Grundad teori då den metoden intresserar sig för sociala händelser och interaktioner och passar bra när man som forskare vill utgå från ett empiriskt material, snarare än en teori. Denna ansats klassas som induktiv vilket innebär att forskaren drar generella slutsatser utifrån flera enskilda fall, dessa kan dock inte bli bindande då framtida observationer kan innehålla undantag från det existerande materialet (Fejes och Thornberg, 2015). Konsekvenser detta ger för arbetet med uppsatsen och även dess disposition är att jag framför allt börjar med datainsamlingen, som sedan kodas och analyseras med hjälp av existerande teorier förankrade i forskning. I uppsatsen disposition syns detta på så sätt att metodavsnittet ligger före teoriavsnittet.

2.2. Genomförande

2.2.1. Semistrukturerade intervjuer

Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden har skett genom semistrukturerade, personliga intervjuer. Valet av intervju som insamlingsmetod lämpar sig när man ska utforska subtila fenomen med hög komplexitet som innehåller människors åsikter, erfarenheter, uppfattningar eller känslor. Det är också en lämplig metod när man vill kunna få fram information av mer känslig karaktär som man genom ett hänsynsfullt förfarande kan uppmuntra deltagarna att diskutera på ett öppet sätt. Den semistrukturerade intervjun kännetecknas av att den utgår från en färdig frågelistan men med en flexibel inställning till frågornas ordningsföljd samt ett utrymme för informanten att utveckla sina resonemang och idéer (Denscombe 2010).

Intervjuerna har genomförts med fokus på så öppna frågor som möjligt och med möjligheten att ställa spontana följdfrågor utefter vad respondenten har tagit upp. Frågorna delades in i kategorierna kön och ålder och ställdes i den ordningen, båda med underkategorierna: organisation, kultur och förändringsarbete. Mitt ursprungliga syfte var att undersöka båda dessa kategorier, men då materialet blev väldigt omfattande valde jag att fokusera min analys på kategorin ålder. Dock fanns det relevant information om ålder och personalstrategi som kom fram även då jag ställde frågor om kön. Dessa två kategorier inkluderar ju alla människor och har många beröringspunkter, så även om jag inte redovisar hela datamaterialet, så har det ursprungliga syftet med två undersökningskategorier hjälpt till att skapa djup till den senare.

Fyra av fem intervjuer har skett via videosamtalsverktygen Teams eller Zoom och en har skett på plats, allt efter informanternas egna förslag och önskemål. Samtliga intervjuer har spelats in via röstmemofunktionen i en mobiltelefon med deltagarnas samtycke och sedan transkriberats i sin helhet för vidare kodning och analys. Varje intervju har varat i ca en timme. Förberedelse inför intervjuerna har dels varit att sätta sig in i organisationernas verksamhet via deras respektive hemsida, där extra fokus har legat på vad de skriver eller kommunicerar i bilder om sitt arbete med mångfald och inkludering, dels genom att läsa in mig översiktligt på ämnen som jämlikhet och ålderism i arbetslivet för att i samarbete med min handledare utarbeta en lagom lång intervjuguide. Jag har också skapat mig en översiktlig inblick i informanternas professionella bakgrund via deras profiler på LinkedIn.

2.2.2. Urval

Urvalet av intervjupersoner har strävat efter att utgå ifrån ett strategiskt urval (Alvehus, 2019) utifrån ambitionen att få tala med erfarna HR-ansvariga i olika typer av organisationer. Urvalet har dock framför allt skett med flera element av bekvämlighetsurval- det vill säga att jag har fått utgå från kontakter som hade tid och engagemang nog att ställa upp och som jag kunde få att ställa upp med relativt kort varsel. Personerna kontaktades via mejl med information om vad studien handlar om, att de hade rätt att delta anonymt och att all data i form av inspelningar och transkriberingar skulle raderas efter examinationens slut. Efter att de hade tackat ja till att delta bokades också intervjuerna in via mejl.

2.2.2.1. Intervjupersonerna

En anonymiserad översikt av de fem intervjupersonerna ser ut som följer: fyra kvinnor och en man varav tre var anställda som HR-chefer, en som rekryteringsstrateg och en som HR-strateg. Två verkade inom det offentliga näringslivet varav en var anställd på kommun och en på ett statligt verk, de övriga tre arbetade inom det privata näringslivet i branscherna tillverkningsindustri, läkemedelsföretag samt samhällsbyggnad. Fyra av informanterna var utbildade på ett personalvetarprogram medan en hade annan bakgrund. Alla fem befann sig inom åldersspannet 42–55 år. Ytterligare en informant, som hade balanserat könsfördelningen, breddat åldersspannet neråt samt representerat ytterligare en bransch var inbokad, men personen ställde in i sista minuten. Då jag upplevde att materialet började bli mättat i förhållande till uppsatsens omfattning samt att tiden började bli knapp ersattes inte den informanten med en ny.

2.2.3. Bearbetning av data.

2.2.3.1. Transkribering

Transkriberingarna har gjorts av mig själv utefter de inspelningar jag gjorde på min mobiltelefon. De har i princip ordagrant speglat vad personerna har sagt på inspelningen, men jag har valt att ta bort stakande och hummanden etcetera för att göra materialet mer lättläst och därmed hanterbart. Då de flesta av intervjuerna genomfördes digitalt kunde enstaka ord falla bort och då markerades detta i texten som sedan mejlades till informanterna för att ge dem möjlighet att fylla i, korrigera eventuella missförstånd eller i efterhand säga om det var något i materialet de ville stryka. Tre av de fem informanterna återkom med reflektioner, extra information och någon enstaka rättelse.

2.2.3.2. Kumulativ datainsamling

I Grounded Theory ser man datainsamlingsprocessen som kumulativ, på så sätt att de första fynden man gör i insamlingsprocessen påverkar förståelsen av de fynd man gör senare (Denscome, 2010). I min egen process med fem semistrukturerade intervjuer blev detta synligt på så sätt att de första informanternas svar skapade en specifik förförståelse för vissa ämnen när jag sedan ställde samma typ av frågor till de informanterna som intervjuades senare. Jag hade en uppfattning om ”hur andra gör”, eller visste mer om vad andra organisationer mäter eller vilka problem de brottas med. Detta gjorde mig å ena sidan mindre objektiv i min tolkning av de senare respondenternas svar men också mer benägen att ställa mer initierade följdfrågor.

2.2.3.3. Kodning

I Grounded Theory jobbar man vidare med en kodningsprocess, där man försöker ta reda på vad datan handlar om genom att dela upp den i kategorier och begrepp (Fejes & Thornberg 2015).

Jag gjorde först en Substantiv kodning (Glaser 1978, 1998, 2001 i Fejes och Thornberg 2015), där jag först upptäckte koder i mitt material genom att markerade problemområden och processer eller strategier som kom fram i respektive intervju, också en så kallat Öppen kodning, för att få en generell uppfattning av vad som utspelade sig inom varje organisation så som det kommunicerades till mig. Efter denna process stod det klart att materialet var för stort för att bearbeta inom den givna tidsramen och jag bestämde mig för att fokusera på ämnet ålder. Denna möjlighet hade i samråd med min handledare varit uttalad som en potentiell strategi redan innan jag genomförde intervjuerna, och i detta skede blev det uppenbart att det var den vägen jag behövde ta. Den generella strategin blev då att jag valde bort den del av materialet som grundade sig på den första halvan av intervjuguiden med frågor som fokuserade om kön. Men ibland gled samtalet in på åldersfrågor även i den första delen av intervjun och då valde jag att inkludera de delarna i materialet som jag fortsatte att koda.

Efter detta beslut gick jag tillbaka och gjorde en Selektiv kodning, (Glaser 1978, 1998, 2001 i Fejes & Thornberg 2015) där jag mer specifikt tittade på vad som togs upp i varje intervju. Vilka skeenden, problem, tyckanden, processer, strategier etcetera var det man nämnde förhållande till ålder. Jag tittade efter dessa kategorier även i den delen av datamaterialet som handlade om kön då kategorierna överlappar varandra, men valde då bort delar som mer specifikt berörde arbete med jämställdhet och könsfördelning etcetera.

2.2.3.4. Beskrivningskategorier

Nästa steg i processen var att försöka begreppsligöra hur dessa koder förhöll sig till varandra med syftet att integrera den till en teoretisk modell, en så kallat Teoretisk kodning (Stern 2007, i Fejes & Thornberg 2015) De teoretiska koder jag valde ut efter Glasers (1978, 1998 i Fejes & Thornberg 2015) lista över kodfamiljer var utöver varje intervjupersons "main concern":

- Processer
- Strategier
- Kritiska punkter
- Enighet
- Motsatspar

Jag listade sedan varje intervjupersons main concerns – det som framstod som deras väsentligaste huvudpunkter – var för sig, vilket redovisas nedan med en kort presentation av personens funktion samt vilken typ av organisation de verkade i. De övriga teoretiska koderna började jag jämföra sinsemellan för att utkristallisera generella teoretiska teman. Dessa kodfamiljer överlappar varandra, så det fanns data som passade in i flera av dem och ibland hamnade samma kod på flera ställen och ibland gjorde jag helt enkelt ett val att sortera in de under en specifik kategori. Efter detta började jag att skriva ihop ett resultat där jag parade ihop saker som flera personer tog upp men också lyfte mer individuella utsagor som pekade på en tydlig strategi, process eller problem. Jag har också tittat på enigheter och skillnader i respektive utsaga.

2.2.3.5. Slutlig bearbetning

När jag hade formulerat resultatet på detta sätt insåg jag att varje informants anonymitet kunde äventyras då jag så tydligt kopplade varje persons huvudfrågor med en kort bakgrund. Jag ändrade därför detta till att lista generella main concerns efter varandra utan koppling till organisation eller intervjuperson- då det var det faktiska innehållet som var det viktiga samt att garantera informanterna deras anonymitet. Efter detta delade jag upp materialet efter hur det berörde tre olika ålderskategorier och de tre viktigaste huvudprocesserna jag identifierade i materialet.

2.3. Kvalitet, trovärdighet och generaliserbarhet.

2.3.1. Kvalitetsbegreppet

Kvalitetsbegreppet i kvalitativ metod behöver genomsyra varje aspekt av forskningsprojektet. Från hur forskningsfrågan ställs, hur denna korrelerar till hur data samlas in och vilka analysmetoder som används, till vilka teorier och redovisning av tidigare forskning som används. Vidare behöver studien präglas av ett kritiskt förhållningssätt till de valen man har gjort och en nogsam redovisning och reflektion över hur arbetet har gått till. Då forskningen helt utgår från forskarens perspektiv är kvaliteten i arbetet helt beroende av forskarens kompetens. Fejes & Thornberg lyfter särskilt fram förmågan till kritiskt respektive kreativt tänkande (Fejes & Thornberg 2015).

I övrigt är de två kriterierna för kvalitet i forskningsarbetet trovärdighet eller validitet samt pålitlighet eller reliabilitet. Om en studie saknar validitet/trovärdighet är den värdelös.

2.3.2. Validitet och generaliserbarhet

Mått på validitet i kvalitativ forskning kan vara ärlighet, djup, mängd data, vilka deltagare man har kontaktat, huruvida man har triangulerat och brist på egenintresse samt objektivitet hos forskaren. Respondenternas subjektivitet, deras åsikter, attityder och perspektiv påverkar sammantaget deras grad av bias (förutfattade meningar) vilket kan leda till metodfel eller subjektivitet. Validitet/trovärdighet ska därför betraktas som att den uppnår en viss grad snarare än en absolution. Trovärdighet är grunden för all forskning och typen av trovärdighet förhåller sig till typen av paradigm (kval eller kvant) man forskar inom (Cohen et al, 2011).

För att bredda perspektiven och djupen i datan har jag intervjuat HR-ansvariga i så olika typer av organisationer som möjligt. Det har varit små och stora företag, offentliga och privata, och med olika typer av ålderssammansättningar. Syftet har varit att få med så många olika perspektiv, förutsättningar och olika typer av problem som möjligt i materialet. De intervjuade har också haft lite olika typer av HR-funktioner i respektive organisation vilket har bidragit till ytterligare perspektiv.

Principer för validitet inom kvalitativ metod är mycket annorlunda från dem man förhåller sig till inom positivismen och kvantitativ metod. I detta fall är det av vikt att jag visar på att jag förstår att det är varje intervjupersons egen upplevelse de delar med sig av och att den är färgad av tillexempel i samband med detta ämne- deras egen ålder.

Maxwell (1992 i Cohen et al, 2011) menar att kvalitativ forskning bör fokusera mer på autenticitet och att *förståelse* är ett viktigare begrepp än validitet. Att forskningen handlar om att lyfta fram respondentens perspektiv som lika valida som våra egna

och att forskarens roll är att avtäckas dessa perspektiv. Han presenterar fem typer av validitet inom kvalitativ metod.

Den deskriptiva validiteten – att det som beskrivs verkligen hände, den interpretativa validiteten med vilket man menar forskarens förmåga att förstå innebörden av det som beskrivs för respondenten, vidare tar han upp teoretisk validitet: till vilken grad forskningen förklarar ett fenomen. Ett annat kriterium för validitet är hur generaliserbar teorin är, det vill säga hur användbar teorin är för andra liknande kontexter, samt att det som forskas på ses på med en utvärderande, kritisk hållning, snarare än med en förklarande eller tolkande sådan. Slutligen talar han om vikten av transparens: till vilken grad läsaren kan förstå och informeras om processen som ledde fram till den tolkning av fenomenet man presenterar (Cohen et al, 2011).

Det är alltså hur en studie genomförs som påverkar dess trovärdighet och att forskaren har en medvetenhet om sin egen förförståelse att den dubbla hermeneutiken är nödvändig då vi redan lever med vår egen tolkning av världen för att förstå någon annans tolkning av världen. Människan är å ena sidan det bästa instrumentet för att förstå en annan människa, men detta ger en föreliggande risk för att den mänskliga felande faktorn kan spela in. Data behöver därför ses som deskriptiv med en medvetenhet om att den är socialt situerad och kulturellt mättad. Forskaren behöver vidare ha ett intresse för processen som utgångspunkt, snarare än bara på resultatet. Att få fatt i mening och intention är essentiellt och att det uttalade ses ur respondentens perspektiv. (Cohen, 2011)

För att säkerställa att jag har uppfattat intervjupersonerna rätt har de alla fem fått ta del av transkriberingen av deras respektive intervjuer om mejlades till dem, med möjlighet att korrigera innehållet om de inte tyckte att det stämde. Vad gäller min egen förförståelse så har jag valt att fördjupa mig i ett ämne som jag har en del egen tidigare inblick i då jag har varit i arbetslivet i ca 25 år och ur ett åldersperspektiv har erfarenhet av att vara både yngst och äldst på en arbetsplats. Vad det gäller frågor om lärande har jag erfarenhet av att lära nytt både som ung och medelålders. Tanken med att välja ett ämne som jag erfarenhetsmässigt kan relatera till var att det skulle kunna bidra till kvalitén i min forskning genom den typen av frågor jag har kunnat ställa eller resonemang jag har kunnat föra utifrån min erfarenhet.

2.4. Etiska överväganden

I enlighet med Vetenskapsrådets rekommendationer för att följa god forskningssed har jag förhållit mig till att sträva efter en balans mellan individskyddskravet och forskningskravet (Vetenskapsrådet, 2017). Med detta menas att jag har sett till att få informerat samtycke och lovat anonymisering av alla deltagare i studien samt deras organisation. De har också kunnat ställa frågor om anonymisering under intervjuerna eller via mejl och fått veta att de har rätt att avbryta sitt deltagande när och om då så önskar. Vidare har materialet behandlats med sekretess och informanterna har blivit informerade om att materialet kommer att raderas i samband med publiceringen av uppsatsen. Jag har därför låtit bli att skriva ut fullständiga namn på deltagare eller organisation i mina transkriberingar.

Samtidigt har jag haft mitt fokus på att bedriva god forskning och mitt arbetssätt strävar efter ett neutralt och kritiskt förhållningssätt. Jag har varit mån om behålla medvetenhet om att fenomen som haloeffekten kan spela in i hur jag tolkar ett svar som ges av någon som har gjort en avsevärd karriär inom ett yrkesområde som jag strävar efter att arbeta

inom. Med haloeffekten menas att vi har en tendens att generalisera en aspekt hos en person att påverka vår tolkning av andra delar hos personen (Lindelöw, 2016). Detta kan till exempel leda till att vi tillskriver personer vi beundrar överdrivet positiva egenskaper- vilket kan leda till att vi i större utsträckning utan ifrågasättande tar deras utsagor för sanna, eller ”bättre” än andras.

Jag har sett till att få ett informerat samtycke av alla deltagare innan jag genomförde intervjuerna. Det har vidare funnits möjlighet för deltagarna i studien att ställa frågor om detta under intervjuernas gång eller via mejl i samband med att de har tagit del av transkriberingen.

2.5. Metodreflektion

Distansarbete med videomöten har blivit det ”nya normala” efter drygt 18 månader i en pandemi när denna uppsats skrivs. Jag upplevde att samtliga deltagare som medverkade på länk samt även jag själv var bekväma med formatet och att detta inte påverkade informationsutbytet i någon större omfattning. Dock var det så att den person jag intervjuade på plats kom att ta upp frågor av lite känsligare karaktär, men jag vet inte om detta påverkades av att vi satt i samma rum och att detta skulle kunna inbjuda till ett mer personligt anslag i vad informanten valde att berätta. I en digital intervju saknas möjligheten till äkta ögonkontakt vilket kan påverka den typ av relation man kan bygga till respondenten vilket i sin tur kan påverka hur förtrolig man upplever sig kunna vara. Med det sagt upplevde jag att alla informanterna var högst benägna att dela med sig av personliga, relevanta erfarenheter.

Intervjusituationen är oavsett om den genomförs digitalt eller på plats under påverkan av flera aspekter som man som intervjuare och forskare behöver vara medveten om. Alvesson (2011) tar upp ett antal faktorer som spelar in i en intervjusituation: dels den interpersonella relationen i en icke rutinartad situation- här kan dock inflikas att HR-chefer och andra HR-ansvariga själva använder intervjun som arbetsredskap i sitt arbete och torde vara relativt tränade och därmed avslappnade med formatet. Alvesson (2011) nämner vidare den kognitiva förståelsen för vad studien egentligen handlar om som en kritisk punkt för hur mycket man kan få ut av en intervjusituation. Här upplevde jag i stort att mina frågor tog upp ämnen som informanterna, som var HR-cheferna eller på annat sätt HR-ansvariga, sysslade med på närmast daglig basis, men att vissa begrepp såsom till exempel ålderism kan uppfattas olika av olika personer - vilket kan ha påverkat tolkningen av mina frågor.

Intrycksstyrning är ett annat viktigt element som Alvesson (2011) nämner- det representerar förhållandet respondenten har till sin egen självaktning i en prestationsinriktad situation. Om någon av deltagarna satt på värdefulla erfarenheter av misslyckande inom de områden av personalstrategiarbete som jag ställde frågor om kan de medvetet eller omedvetet ha valt att inte dela dem – i behovet av att framstå i god dager. Detta går naturligtvis åt andra hållet också. Jag som forskare ställer bara frågor som jag har en relativt god förförståelse för eller kan omedvetet undvika att ställa följdfrågor om ämnen som jag inte är så bekant med för att inte riskera att framstå som okunnig. De personer jag har intervjuat är ju i viss mening personer som jag skulle kunna sägas stå i en form av beroendeställning till, då de har många kontakter i en bransch som jag är på väg ut att söka jobb i. Dock ska påpekas att jag inte hade någon personlig relation till någon av informanterna.

Vad gäller själva kodningsarbetet kunde jag ha fört mer anteckningar om hur min tankegång gick, så kallade memos. Jag förde en loggbok, men den var mer övergripande med arbetsgång och tankar om studiens titel eller filande på frågeställningsformuleringen. När det kommer till kodningen av det som framstod som varje intervjupersons "main concern" så ska det framhållas att detta var min tolkning och mitt urval, som ibland var gjort på en pragmatisk grund och inte var något som varje person uttrycket som något de tyckte var extra viktigt. Urvalet till denna kategori blev ju också påverkat av hur denna kategori förhöll sig till de andras respektive utsagor. Det blev helt enkelt en mer översiktlig redovisning om jag valde ut olika typer av main concerns för varje intervjuperson. Jag kan heller inte garantera att respektive intervjuperson känner igen sig som att detta var deras specifika "hjärtefrågor", men jag har försökt utgå ifrån med vilken emfas uttalanden gjordes.

När det kommer till nedbantningen av frågeställningen till att bara beröra ålder i stället för både kön och ålder ser jag det som en naturlig del av forskningsprocessen. En mer erfaren forskare hade kanske haft kapacitet att genomföra den processen tidigare i förloppet och därmed kunnat ställa fler följdfrågor om just ålder. Men å andra sidan var det mycket av det material som kom fram när jag ställde frågor om kön och jämställdhetsarbete som tangerade åldersrelaterade frågor också, vilket på så sätt berikade datan på ett sätt som det kanske inte hade gjort om jag hade ställt frågor uteslutande om ålder från början. Det ska nämnas att varje organisation jobbade medvetet med jämställdhetsarbete och detta hade på många håll resulterat i en jämnare könsfördelning i organisationen, samtidigt som de brottades med en hel del jämställdhetsfrågor fortfarande- som till exempel övervikt av män i ledningsgrupp (dock inte överallt), att män går i pension senare, starkt könade arbetsområden av tradition med mera. Det är tråkigt att inte ha utrymme att redovisa den delen av materialet mer, då de intervjuade uppvisade stort engagemang i de här frågorna.

*

3. Resultat

I detta avsnitt presenteras resultatet av bearbetningen av det material jag fick från mina fem intervjuer utifrån frågeställningen: "Hur ser HR-ansvariga i olika typer av organisationer på hur man kan utveckla det inomorganisatoriska arbetet med kompetensutveckling, mångfald och inkludering ur ett åldersperspektiv". Den delen av materialet som redovisas är som tidigare angetts den som kvarstod efter att jag hade avgränsat materialet till de frågor och svar som framför allt berörde ålder. Jag gör först en kort översiktlig genomgång. Efter det tematiserar jag resultatet i olika kategorier för att på så sätt försöka tydliggöra de olika aspekterna och teman som utkristalliserade sig när jag kodade materialet enligt den arbetsgång som finns redovisat i det föregående metodkapitlet. För att ytterligare säkerställa intervjupersonernas anonymitet uppges inte vilket citat som kommer från vilken intervju.

3.1. Intervjupersonernas "main concern"

När jag ställde frågor om mångfald och inkludering i förhållande till ålder förde detta in samtalet på resonemang som handlade om olika åldersspanns olika behov och drivkrafter genom ett arbetsliv och hur en organisation behöver vara medveten om och uppmärksam på detta, för att få ut det bästa av sina medarbetare och framför allt för att behålla värdefull kompetens. Samtalet kom i alla intervjuer in på teman om kunskapsöverföring, metoder för detta och vikten av medarbetarens möjlighet att utvecklas inom organisationen. I alla intervjuer nämndes tron på mentorskap som ett viktigt verktyg för överföring av kunskap från äldre till yngre medarbetare och även synen på den seniora medarbetarens viktiga funktion som någon som delar med sig av sin kompetens och långa erfarenhet. En del av intervjupersonerna påpekade dock att inte alla seniora medarbetare är lika villiga att gå in i den kunskapsförmedlande rollen.

Det framkom att de fem olika organisationerna förhöll sig olika till huruvida de mätte ålder i sin personalstatistik, eller i vilken omfattning. I en organisation var mätetalet snarare hur länge man hade funnits i företaget och vilket steg i utvecklingsplanen och det interna utbildningsprogrammet man därmed var redo för, detta var dock inte det enda kriteriet utan motivation och potential mättes också. De olika organisationerna hade också olika typer av demografi. De kunskapsintensiva, forskningsdrivna verksamheterna hade tungvikt på äldre medarbetare och rekryterade dessutom oftare äldre medarbetare och det var inte ovanligt att man anställde personer över 60 år. De ville på sikt jobba med strategier för hur de skulle få in yngre medarbetare i verksamheten och få de på banan kunskapsmässigt.

Den statliga myndigheten hade med åren märkt att de hade haft en tendens att haussa upp sina kravprofiler mer och mer vilket till slut hade gjort det närmast omöjligt att anställa nyexaminerade. Detta hade åtgärdats med att skapa en ny typ av instegstjänster inom fem olika områden, med hjälp av en rekryteringsleverantör som också hade stått för en tio dagars introduktion. Industrikoncernen och kommunen hade en mer spridd demografi på sina anställda medan kommunen kämpade som kommuner i stort med att intressera yngre människor för att jobba i kommunal verksamhet.

Alla informanter var positivt inställda till och talade med engagemang om inkludering och mångfaldsbegreppet i koppling till ålder, men resonemangen såg lite olika ut i förhållande till mångfaldsbegreppet i stort. En del pratade mer om könsfördelning, andra bekymrade sig mer om bristen på etnisk mångfald och att man därmed inte speglade samhället i stort. Inom ramen för mångfaldsbegreppet resonerades det även om vikten av olika bakgrund, socialt och utbildningsmässigt, men också om att balansen mellan att få in olika typer av personligheter men att dessa också ska fungera tillsammans i gruppen för att kunna trivas.

3.2. Teman

Jag har efter att ha genomfört en generell och sedan en selektiv kodning av materialet delat in resultatet i de olika kategorier som framstod som huvudkategorier. Här redogör jag för hur intervjupersonerna har resonerat utifrån:

- Processer som har med lärande och utveckling att göra
- Arbete med mångfald och normkritik
- Work-life balance frågor
- Kritiska punkter och strategier man jobbar med efter medarbetarkategorierna junior, medior och senior – denna kategorisering innebär en viss överlappning mellan åldersspann och uppdelning enligt medarbetarnas tid i organisationen.

3.2.1. Utvecklingsprocesser och lärande (?)

3.2.1.1. Mentorskap

Den största gemensamma nämnaren i denna studie var tron på och utövandet av systematiska mentorskapsprogram som kunskapsöverföringsmetod, framför allt från äldre till yngre medarbetare.

Jag tror rätt mycket på mentorskap. Jag tror att man, om jag utgår från ett äldre perspektiv, först då, att man kanske inte vill göra fler karriärsteg, så, man kanske är nöjd med där man är karriärmässigt, men har fortfarande 10 år kvar att jobba kanske – då tror jag väldigt mycket på mentorskap som ett sätt att fortsätta utmana, utveckla och dra nytta av den individens kunskaper och erfarenheter.

Vi pratar om tandem då, att man går mentorskap eller tandem: att man har en erfaren och en yngre och det gör vi dels för att det blir en bättre utväxling i grupperna, men också som ett sätt att bygga kompetenser.

En intervjuperson talade mer specifikt om det dubbla mentorskapet som alltså går åt båda hållen. Dock pratades det inte så ingående om hur förutsättningarna för ett sådant program bör se ut. Hade jag haft möjlighet till vidare forskning hade jag fördjupat mig mer i detta, då det så tydligt visade sig sticka ut som gemensam strategi hos alla informanter.

...och att vi har mentorskap, för att i alla våra annonser, eller i nästan alla våra annonser i alla fall står det att när vi söker erfarna personer, att de ska liksom vara beredda att dela med sig av sina erfarenheter. För det är liksom så vi vill att de ska föras vidare, att de måste göra det, att det ingår i liksom rollen, när man är erfaren hos oss, att dela med sig av sin kunskap.

Det som ibland nämndes var att en del seniora medarbetare dock inte alltid är så intresserade av att lägga tid på att dela med sig av sin kompetens.

3.2.1.2. Talent management

Alla intervjupersoner pratade också om vikten för medarbetare att kunna få utvecklas och lära sig inom organisationen genom olika utbildningssatsningar (för att vilja stanna kvar länge i organisationen). Även möjligheten till intern rörlighet nämndes ofta som en utvecklingsmöjlighet. Att dela och samtidigt förskaffa sig erfarenheter, antingen genom en systematisk rotation eller genom att helt enkelt prova nya typer av tjänster. En tendens som nämndes är att en del som har varit chefer sedan väljer att kliva åt sidan och jobba mer som specialist, men utan personalansvar. Mer om svårigheter med att få folk att vilja vara chefer kommer längre fram. Här talades det om vikten att få känna en kontinuerlig utveckling genom sitt arbetsliv för att inte uppleva stagnation eller frustration, där yngre medarbetare, runt 30 oftare uppfattades som mer otåliga i att komma vidare i karriären. Men också medelålders runt 40–50 benämndes som en grupp som är rädd att halka efter i sin erfarenhet för att vara fortsatt attraktiv på arbetsmarknaden.

3.2.1.3. Mätbara underlag

En punkt som stack ut var synen på vikten av att mäta många olika saker som underlag för sin personalstatistik och att leta efter mönster i sitt material. En person menade att det du mäter kommer att hända och att det synliggör tendenser i organisationen, men att man samtidigt måste vara noga med varför man mäter saker.

”Jag tror så här: det man mäter är det som synliggörs i en organisation. Så även om man upplever att man har problem, så behöver man backa upp den känslan med data.”

Där denna person verkade mätte man dock inte ålder på sina medarbetare utan fokuserade på anställningstid i organisationen som mått i stället. Bland det man mätte där var huruvida medarbetare var high eller low performers och stor vikt lades vid att ta reda på varför high performers eventuellt var missnöjda- då har man ett problem som måste lösas.

Om det är någonting som är ett problem på ditt jobb, eller i den organisationen du tillhör, då ska du först och främst ta fram data om det, och då kan man, till exempel då om det visar sig att man har väldigt många äldre som ska gå i pension om en kort tid eller så – då kan man prata om kunskapsöverföring. Då kan man ju prata om att vi är i ett kunskapsstapp, då de här lämnar och vi inte har någon som tar över. Man kan också titta på om det är ett problem att alla yngre lämnar. Ok, varför gör de det då? Då är det ju ett problem som behöver lösas, då är det ju någonting som gör att en viss ålderskategori har en issue med din organisation, på ett eller annat sätt. Lämnar alla innan de är trettio, som vi har nyanställt, eller lämnar man efter fem år, för man anser inte att man kan kombinera karriär och familj, till exempel. Eller lämnar man när man är femtio för att man känner att man inte blir uppskattad för den erfarenheten man har? Ja, men är det ett problem, då ser man ju det på siffrorna i så fall. Är det inte ett problem, så gör inte det till ett problem heller.

Personen menade vidare att komplexa problem i en organisation kan behöva åtgärdas med flera olika insatser.

3.2.1.4. Succession planning

En viktig process i förhållande till medarbetares ålder respektive erfarenhet inom organisationen är succession planning. Här beskrev en intervjuperson arbetet med den robusta planen som att det bör bedrivas parallellt med att ha en katastrofplan. Alltså hur ser femårsplanen ut respektive att ha en plan för vem som kan ta över en avgörande tjänst direkt om det värsta skulle hända. I samband med att man utvecklar den här typen

av plan behöver man se över hur länge folk stannar och också identifiera vem som har potential. För att få folk att stanna och utvecklas är det viktigt att visa på utvecklingsvägar och att lyfta chefspåret som en möjlighet för lämpliga kandidater. Andra förfaranden som nämndes i samband med arbete med succession planning var fördelen om man kan vara agil och agera snabbt om resursstarka medarbetare visar på missnöje och riskerar att lämna, vilket kan vara lättare i ett lite bolag.

Andra komponenter i denna process som kom upp var olika typer av strategier för att få in fler yngre medarbetare- via samarbete med universitetet och studentliv men också genom skraddarsydda instegstjänster med särskild utbildning som var speciellt riktade mot nyutexaminerade personer med liten arbetslivserfarenhet. En annan aspekt av detta var att snarare titta på sökandes vilja att lära och utvecklas och i vissa fall värdera minst lika högt som faktisk erfarenhet. En person pratade också om att våga anställa den icke fullfjädrade också titta på hur komplex arbetsuppgiften är egentligen.

”...vi tror att vi behöver bli tydligare med våra utvecklingsvägar så det har vi som en punkt på vår likabehandlingsplan: att vi ska liksom visa mer vilka utvecklingsmöjligheter som finns och framför allt kanske de här specialistspåren.”

En del av denna process är att jobba med talanger inom företaget. Ett steg i att identifiera dessa är att mäta vad som motiverar personer via psykometriska tester. En annan aspekt av talanghantering som påpekades var att vara noga med att låta talanger mogna lagom snabbt och var tydlig med att det tar tid att bygga erfarenhet och att det krävs en viss bredd av erfarenhet för att komma i fråga för mer avancerade tjänster. Ett dilemma som beskrevs här var att detta inte alltid rimmade väl med den otålighet att komma vidare i karriären som en del yngre medarbetare visade prov på.

3.2.2. Arbete med mångfald och normkritik

3.2.2.1. Mångfald och inkludering

Flera personer tryckte på vikten av att främja mångfald i arbetsgrupper och de använde sig av samma typ av argument: att det breddar perspektiven och därmed innovationskraften. Ett ytterligare argument var vikten av att spegla samhället och verka för jämställdhet. Men man pratade också om mångfald vad det gäller utbildnings/arbetslivs-bakgrund eller personlighetstyp.

...det är väl att få ha dialogen om vad mångfald gör och vad mångfald gör kring beslutsfattande och kring dialog och kring kreativitet, produktivitet... för mig sitter det här: kommer du från akademien, kommer du från industrin, var kommer du ifrån och vad för du med dig till bordet?... Det kan finnas extremt homogena sammansättningar som både består av män och kvinnor, de är så homogena för att de har precis samma bakgrund.

En organisation såg att då de hade kommit långt i sitt jämställdhetsarbete och hade en god åldersmix i organisationen så speglade de ännu inte samhället vad gällde etnisk bakgrund. När samtalet kom in på hur man kan öka känslan av inkludering för yngre eller äldre medarbetare tog en person upp att äldre medarbetare gott kan bli lite mer offensiva i att visa på sin kunskap och erfarenhet på samma nivå som han upplevde att de yngre gärna öppnade upp med saker de hade åstadkommit eller böcker de hade läst för att öka möjligheterna till kunskapsutbyte och öka synergieffekterna av den mångfald ett ålders-mixat team sitter på.

Sedan tror jag att jag var först med att slussa in en som var, ja hon var väl kanske 27 eller något sådant där som... hon blev inte HR-partner direkt, men visade verkligen att hon hade förmågan och så vidare, och det blev verkligen en väldigt bra mix att få in den här yngre drivet- deras syn, inte minst på kompetensfrågor när vi ska attrahera den här generationen... Det märker man i väldigt många sammanhang – vikten av att blanda.

En person bekymrade sig för att det finns nationell forskning som visar på att det kan vara svårare att hitta nytt jobb redan efter 43 års ålder och att man måste vara uppmärksam på om det utvecklas en kultur till exempel inom kommunkontoret där man vill ha en ung profil och därmed väljer bort äldre sökanden. Detta var alltså inte ett uttalat problem men ett potentiellt scenario. Hen tryckte också på vikten av att jobba aktivt med kunskap om diskrimineringsgrunderna.

3.2.2.2. *Mångfald i team*

En annan genomgående typ av process var att hålla i gång det konstruktiva samtalet om mångfald och bygga arbetsgrupper klokt i förhållande till mångfald. Här kom värdet av mångfald i ålder och därmed olika typer av perspektiv upp många gånger.

”Vi har ett 30-års spann på min lilla avdelning och vi har många exempel där man verkligen ser fördelen med att mixa åldrarna.”

Men också mångfald i bakgrund och typ av personlighet eller ”typ av hjärnverksamhet”. Här flaggades det också för att mångfald å andra sidan inte får bli ett självändamål i sig utan att gruppen behöver kunna samarbeta väl och att det måste finnas strategier för att ta hand om en mer ”udda fågel” i sammanhanget så att denna kände sig inkluderad. Som en del i arbetet med inkludering pratade man om vikten av att öppna upp i teamet lära känna varandras olika styrkor, egenskaper och erfarenheter. En person nämnde som sagt att mer seniora medarbetare ofta kan bli bättre på att visa upp sig och dela med sig mer av sina erfarenheter och på så sätt bli tydligare gentemot sina yngre kollegor – som kanske är lite mer i framkant vad det gäller att dela med sig av erfarenheter eller upplevelser. Grundbulten i resonemanget var att ju mer vi vet om varandra desto mer kan vi dra nytta av varandras olika perspektiv och i den synergieffekten visar sig den stora vinsten av mångfald av åldrar och erfarenhet.

3.2.2.3. *Rekryteringsstrategier i förhållande till inkludering av alla åldrar.*

En person lyfte att HR:s uppgift är att se till att företaget har rätt person på rätt plats och jobbade mycket med olika typer av psykometriska tester, både vid rekrytering och som underlag för den individuella utvecklingsplanen. Man använde också ett AI-verktyg för att skapa annonser som avkodade annonstexter som kunde vara för riktade och gav i stället förslag på en annan typ av formulering vilket kunde lockade en bredare grupp av ansökande. Detta hade på vissa positioner ökat andelen kvalificerade sökande med 200%.

En person tryckte hårt på den kompetensbaserade rekryteringsprocessen som ett viktigt led i att undvika ålderism både uppåt och nedåt.

...även i de rekryteringsutbildningar jag håller för chefer så lyfter jag- det är det är det första jag lyfter: den här biasen som spelar in alltid när vi möter andra människor. Men att man ska vara väldigt vaksam på dem när man jobbar med rekryteringen, därför då är det viktigt med den här strukturen, att man har den, så att man inte rider i väg på på mera magkänsla.

Hen pekade på riskerna att utesluta unga med för få års erfarenhet, där hen alltid försökte ifrågasätta om rekryterande chef hade specifika önskemål om ett visst antal års erfarenhet och försökte få de att specificera vad en person ska ha gjort i stället för att

bara av gammal vana skriva fem års erfarenhet- vilket egentligen inte säger så mycket om en persons kompetens menade hen. På samma sätt var det viktigt att ifrågasätta att man vid en rekrytering sade sig leta efter en viss ålder på kandidaten i stället för vilken kompetens man ville åt, för att inte utesluta lite äldre sökanden.

...dels kan rekryteringsleverantören fråga: är det någon speciell ålder, och då blir jag tokig (skratt), det tycker jag *inte* är professionellt! Men att de också säger att man lyfter det – och jag är väldigt noga med våra leverantörer som vi har avtal med, de ska ifrågasätta det om en chef är väldigt så där att det ska vara mellan en viss ålder så. Då måste de lyfta det och ta den diskussionen och vara jobbiga med det, liksom att vi... Varför är det ålder och inte kompetensen då? För det är det jag menar med kompetensbaserad också, att det är det vi ska titta efter hela tiden.

Vidare tryckte hen på att man kan öka inkluderingen och mångfalden genom att var noga med att synliggöra de goda exemplen och variera vilka personer det är som lyfts fram i till exempel internkommunikationen i förhållande till ålder, kön, etnicitet osv.

En annan person talade om vikten av att följa den kompetensbaserad rekryteringsprocessens alla steg samt att utbilda rekryterande chefer i normkritisk intervjuteknik för att säkerställa en så inkluderande rekryteringsstrategi som möjligt.

...jag tror att det handlar väldigt mycket om ökad kunskap och att ställa frågorna liksom och hjälpa cheferna att ställa sig de här frågorna, tänker jag. Om när man rekryterar och har den här medvetenheten och verkligen följer vår rekryteringsprocess också, för där finns mycket bra material. Men använder man inte det eller reflekterar inte över det när man gör det, så har det ju inte så stor verkan heller.

3.2.2.4. Den stressad chefen som ska rekrytera och vill att det ska gå fort.

Ett dilemma som nämndes när man vill införa ett mer normkritiskt förfarande i sin rekryteringsprocess och därmed bredda typen av kandidater man tar in inte minst åldersmässigt, är att rekryterande chefer ofta har ont om tid. De jobbar i egna uppdrag och har inte tid att reflektera över om man bör ändra hur man utformar sin annons, eller om man har förutfattade meningar som gör en för snäv i sitt resonemang när man bygger sin kravprofil. Utan man vill köra på som vanligt och snabbt få in en kandidat man är bekväm med för en smidig och snabb onboarding (introduktionsprocess).

3.2.2.5. De omedvetna fördomarna.

Alla informanter pratade om vikten att lyfta diskussioner om vikten av mångfald och hur vi alla styrs av omedvetna fördomar, framför allt mot de människor som inte liknar oss själva. Alla tryckte också på vikten om att lyfta den här typen av frågor och ha kontinuerliga samtal om det, men man pratade också i flera fall om utbildning i den här typen av frågor och att höja medvetenheten hos chefer om metoder för normkritisk intervjuteknik. Att avsätta tid för reflektion i samband med att man sätter kravprofilen och formulerar annonsen togs också i flera fall upp som avgörande för att öka mångfalden i organisationen. Förutfattade meningar om typ av erfarenhet eller önskvärd ålder hos de sökande behöver ifrågasättas i samband med rekryteringen för att öppna upp för att välja ut sökande ur ett större åldersspann eller med lite annan typ av erfarenhet. Dessa förutfattade meningar kunde också omedvetet spegla sig i formuleringar i platsannonser som ofta ledde till att man var bäst på att attrahera personer som liknade en själv, men att man med hjälp av till exempel AI-verktyg kunde få hjälp att formulera om annonsen så att en större bredd av sökande kände sig manade och attraherade av att söka tjänsten.

3.2.2.6. Egenskaper vi tillskriver yngre respektive äldre.

Många nämnde vikten av att jobba med normkritik och medvetenhet om fördomar i sitt personalarbete och i rekryteringsprocessen. Generellt nämndes exempel på fördomar mot mer seniora medarbetare som att de kan ses som ”trötta” och ha mindre driv.

”Det kan jag uppleva att också att man tillskriver yngre människor mer energi och driv än vad man gör med äldre.”

Unga medarbetare kan tillskrivas som mindre lämpade för ansvar, ledarskap eller besitta mindre mognad. Men de ses också som mycket snabbare i sitt arbetssätt än mer seniora medarbetare vilket man ska dra nytta av menade en intervjuperson.

I kommunen såg man att det fanns en del kvar att göra i de här frågorna.

Jag pratade med en rekryterare i kommunen om det här med ålder, när vi rekryterar chefstjänster och hur vi ska tänka där för att ja, det kan finnas en fördom att äldre kanske inte är de som utvecklas lika mycket eller har liksom samma go eller vad man ska säga. Där finns ju många fördomar där som vi... och det tog jag upp då, var just den här risken att tittar vi inte på de här fördomarna så... alltså hur tänker vi kring detta när vi gör våra rekryteringar och det jag fick där är att det gör vi inte idag. Vi har inte det tänket och det gäller ju ålder på olika sätt.

Intervjupersonen från kommunen sa sig bli inspirerad av att titta mer åldersrelaterade frågor när det kom till mångfald och inkludering i och med de frågor som ställdes under intervjun.

3.2.3. Motivation och work-life balance

3.2.3.1. Fokusområde för att motivera olika åldersspann

Synen på *hur* man motiverar medarbetare att stanna skiljde sig också åt utefter vilket åldersspann de befann sig i. För yngre medarbetare handlade det om att få nya spännande utmaningar, få gå in i ett nytt häftigt projekt men samtidigt vikten av att få mogna lagom snabbt och se till att ha all den erfarenhet som behövdes innan man gick vidare till tyngre tjänster med mer ansvar. I mittenkategorin, ofta de i familjebildande ålder ansågs det vara mycket work/life balance frågor som var avgörande för huruvida man väljer att stanna eller gå. Med detta menas framför allt förutsättningar som gör att det går att få ihop livspusslet i en livsfas när man har småbarn. Många i denna grupp hade uppgett att de hade upplevt en lättnad i och med det påbjudna hemifrån-arbetet under pandemin och att man tänkte hålla fast vid detta som en möjlighet för de som så önskade.

Lite högre upp i åldrarna eller i erfarenhet nämndes också vikten av att få känna att man har en karriär som går framåt och att man inte riskerar att bli mer senior i sin ålder än i sin erfarenhet. För medarbetare i senare delen av arbetslivet var det dels frågor om lön som kom upp, då man närmar sig pensionen och är mån om att påverka den. Att anpassa arbetsmiljön så att man orkade arbeta längre var också en faktor som togs upp. Även den så kallade 80-90-100 modellen togs upp som en positiv lösning för att orka jobba längre. Modellen innebär att seniora medarbetare som närmar sig pensionen kan gå ner och jobba 80%, få ut 90% av lönen men att det avsätts samma summa till tjänstepensionen som innan, 100%, under de sista åren av sitt yrkesliv (vision.se). Att avancera som mer senior medarbetare handlade i flera exempel om att i sin tjänst vara

beredd att dela med sig av sin kompetens till yngre medarbetare. Eller eventuellt att gå in i en avancerad specialistroll tex i en forskarroll eller expertroll. Man talade om vikten av att synliggöra dessa tjänster även om de inte var så många- så att det visade på möjligheter att avancera även i slutet av sin karriär.

3.2.3.2. Ambition versus balans

Två av intervjupersonerna pratade om oro för unga medarbetare som bränner ut sig och att det till och med förekommer att de aldrig kommer tillbaka. Det är viktigt att lägga märke till signaler om detta i tid menade man, genom att våga ställa konkreta frågor som hur mycket personen arbetar, när de släpper telefonen eller hur mycket de faktiskt sover.

En stor fallgrupp som jag kan se är att de (yngre) är så ambitiösa att de jobbar ihjäl sig de första tio åren. Och där tycker jag att man har ett jättestort ansvar som äldre medarbetare då att coacha och guida kring det. Ambition versus balance liksom. Alltså rent konkret fråga: hur mycket sover du egentligen, när släpper du telefonen, hur mycket umgås du med vänner osv...

...Jag har ju också i min roll sett många yngre som har gått rätt in i väggen och vissa av dem kommer inte tillbaks och det känns ju som ett enormt nederlag att vi har... För vi har jätteintressanta uppgifter, man är på något sätt ambitiös, man ser att man kan göra hur mycket som helst, det är ett jätteansvar att...Det är ju baksidan av den här friheten vi har- vi får jobba med stort mandat och intressanta uppgifter...det blir ju gränslöst på något sätt...

Det pratades också om ansvaret man som arbetsgivare och mer erfaren medarbetare har att visa hur mycket som är rimligt att jobba, och lyfta frågor som rör work-life balance, men också att det inte är "kört" att göra karriär efter 35 och att på så sätt ta udden av stressen många yngre medarbetare verkar känna att allt måste hända nu. I relation till detta nämndes också oro yngre medarbetare känner för om det går att skaffa familj när man är mitt uppe i att satsa på karriären och att det där på samma sätt är viktigt att visa på att det går och hur man kombinerar familjebildande och karriär.

3.2.4. Ålders och erfarenhetsrelaterade aspekter.

I resultatet fanns flera prov på aspekter inom det personalstrategiska arbetet som hade med ålder och/eller erfarenhet inom organisationen att göra. Jag har valt att dela upp dessa i de tre kategorierna juniora, mediora och seniora medarbetare för att på så vis tydliggöra resonemangen. Detta är dock en fiktiv kategorisering som inte går att härleda till exakta åldrar och vem som passar in i vilken kategori är alltså flytande och applicerbart efter situation. Det är heller inte menat som någon form av rangordning.

3.2.4.1. Juniora medarbetare.

I denna kategori kom ämnen upp som berörde att attrahera yngre medarbetare, att ta emot och behålla unga medarbetare och hur man hanterar den rastlöshet som är typiskt för "33-åringarna".

Att hitta sätt att få in yngre medarbetare i organisationen var ett återkommande problem i intervjuerna, med lite olika aspekter. Å ena sidan kunde svårigheterna bero på att kraven var så höga att unga, nyexade personer helt enkelt sållades bort för att de inte matchade den högt satta kravprofilen, de kunde komma mindre i fråga för att det inte fanns någon som hade tid att handleda dem i en starkt kunskapsdriven verksamhet, eller så upplevde man att man saknade attraktionskraft för yngre kandidater. I en verksamhet talade man å andra sidan mycket om de unga, nyexade medarbetare och hur man måste vara öppen för som arbetsgivare att själv lära sig av dem och också vikten av att ta vara

på deras driv och energi. Man menade vidare att unga har en kapacitet att jobba mycket snabbare än mer seniora medarbetare.

I kommunen bekymrade man sig för hur man ska kunna locka fler unga till kommunal verksamhet. Undersökningar visar att unga gärna vill jobba med meningsfulla saker samtidigt som de inte så ofta söker sig till kommunal verksamhet, kanske för att de inte vet så mycket vad man gör när man jobbar i en kommun och hur man skulle nå ut med denna kunskap för att locka fler unga – vilket hen menade att de flesta kommuner brottas med.

Vidare talades det om vikten att vara medveten om sina förväntningar på yngre medarbetare:

Jag tror att det är superviktigt att man gör upp med sig själv innan man tar in en yngre individ, kanske helt nyexad: vad är mina förväntningar på den här personen? Med hur mycket självständighet förväntar jag mig att de ska kunna arbeta? Hur mycket mandat och ansvar kommer den här personen att få?

Den intervjupersonen tyckte även att om man anställer yngre personer är det viktigt att se till att man har rätt förutsättningar att ta emot personen och rannsaka sig själv angående vilka förväntningar man har på personens självständighet. Tar man in yngre personer måste man också vara villig att lära sig lika mycket som man själv lär ut och vara öppen för att kunna bli ifrågasatt. Det är också viktigt att ha förmågan att uppmuntra en ung person utan att var patroniserande.

En person talade om fördelen av att kunna agera snabbt om man upplevde att yngre medarbetare var på väg bort:

Som sagt var också, så vill jag se till att vi får in yngre människor. Ja, vi behöver deras perspektiv och vi vill också gärna bana väg för dem i organisationen och se om de kan utvecklas, det pratar vi mycket om, och där är det rätt så bra att vi är ett litet bolag och där har vi chans att vara agila och ganska snabba. Märker vi att men nu är någon av de här yngre på väg bort- de är många andra lite coola företag som drar i dem- då går vi blixtnsabbt in och gör en plan och får han eller hon att om inte innan så så i alla fall sedda och bekräftade: att vi vill att du stannar, du är viktigt- det kämpar vi för. Vi vill hålla kvar våra yngre och tycker att det är *superviktigt!*

En återkommande kritisk punkt som kom upp i flera av intervjuerna var medarbetarsegmentet runt 30–35 år, som är de mest rörliga på arbetsmarknaden. Här gäller det att kunna vara lyhörd för om dessa trivs och försöka lista ut vad de behöver för utvecklingsmöjligheter för att vilja stanna kvar.

”En del yngre har väldigt bråttom i sin utvecklingskurva, de vill liksom, ja de vill vara uppdragschef när de har jobbat i två år och liksom det, då har man inte varit med i projekt så att man kan ta den rollen.”

Samtidigt menade flera av intervjupersonerna att det tar tid att samla på sig den erfarenheten som behövs innan man tar nästa steg i organisationen och att detta var en process som behövde mogna lagom snabbt för att vara optimal- vilket inte alltid medarbetarna var beredda att vänta på utan blev då snarare lockade av erbjudanden från konkurrenter.

3.2.4.2 *Mediora medarbetare.*

I detta segment togs ämnen upp som berörde den lägre medelåldern och 3-årskrisen, den mindre attraktiva chefsrollen, att frustration får folk att sluta och ett ökat behov av handlingsutrymme.

En kritisk punkt som nämndes var alltså i relation till hur länge man hade varit anställd, snarare än ålder. Det man hade sett var att efter tre år var det många som började se sig om efter nya möjligheter om man inte upplevde att man hade fått möjlighet att avancera under denna tid.

De som vi har svårast med, det är de som har varit hos oss i ungefär tre år *och* som är mellan 35–45 år. För då är det så här: då har du varit tre år-jaha, nähä, nu har det inte hänt något. Jag har inte blivit chef, jag har inte så högre lön, och så då börjar man söka sig vidare. Innan dess är man liksom happy go lucky. Det är klart att våra unga rör på sig – definitivt. Men de sticker inte ut som våra 35–45 gör. För då känner du, nu måste jag ut och göra karriär. Och vi har gjort sådana mätningar att vi tittar på hur länge man har varit hos oss och vilka som är minst nöjda, och då har vi kommit fram till: de här är minst nöjda hos oss. Då får man liksom helt enkelt, ok, ringa in dem göra- även om det är anonymt- chefer medvetna om att vi har en grupp som tenderar att vilja röra på sig.

Första året beskrevs som en ”smekmånad”, det andra som att det gick av bara farten, men att det tredje var då man började lyfta blicken och reflektera över om detta verkligen var vad man ville med sin karriär på lång sikt.

Ett annat problem som den statliga myndigheten nämnde att de brottades med var att chefsrollen över tid hade blivit mindre attraktiv som karriärmöjlighet. Den ansågs innebära för tung arbetsbörda och att det krockade med att man inte ville kompromissa med andra värden i livet, utan att det fanns andra intressanta roller som sågs som mer attraktiva och att man då slapp personalansvaret.

Jag tittar ju såklart på chefsförsörjningen – att vi hela tiden har folk som är mogna och intresserade för det är också en viktig faktor, inte minst i chefsrollen. Det är inte så himla attraktivt att vara det. Innan var det mer en statusgrej, men det är inte lika attraktivt längre... Chefen ska gör extremt mycket, inte minst administration, även inom HR, även om jag tycker att vi försöker att stötta våra chefer... Man ska sköta allt: ekonomi, personal... nu ska jag inte måla en allt för dyster bild, men det är något vi pratar om- det är det- alltså hur ska vi se till at chefsrollen är attraktiv?

En annan organisation pratade om att man kunde vara ledare i sin roll utan att vara chef till sin befattning och att det också var viktiga och tillfredsställande tjänster.

Det är det jag tror att när folk har lämnat för att man: åh, det är så jobbigt, jag får inte fatta några beslut och jag har inte fått vara delaktig i det här. Eller man har varit i sjuk i två dagar och kommer tillbaks och då är det någon annan som har tagit ett annat beslut. Så frustration får folk att sluta. Så de värdeskapande åtgärderna är ju att verkligen se till att jobba med beslutsfattande processer. Att jobba mycket med kommunikation och att jobba med utveckling av anställda.

Ett stort orosmoment i flera intervjuer var ifall attraktiva medarbetare börjar känna missnöje och att det gäller att lägga märke till detta i tid för att kunna sätta in insatser för att få personen i fråga att vilja vara kvar i organisationen. Metoder för detta som nämndes var kartlägga missnöje via medarbetarenkäter och utvecklingssamtal med chef eller i samtal med HR. En intervjuperson berättade att hen brukade försöka korrelera så mycket olika data som möjligt för att skapa sig en så tydlig bild som möjligt. Var fanns missnöjet? Var det i någon specifik åldersgrupp, något särskilt kön, på någon speciell

avdelning, var det låg eller högpresterande medarbetare - rörde missnöjet den senare kategorin hade man verkligen ett problem.

En intervjuperson pratade om vikten att chefen vid utvecklingssamtalen verkligen ställer frågor av typen: är det något du skulle önska att jag gör mer eller mindre av? Men att man också förser medarbetarna med tips på frågor de kan ställa under samtalet för att få en så konstruktiv dialog som möjligt och därmed upptäcka eventuellt missnöje eller frustration i tid. För att komma till rätta med missnöjet nämndes saker som att se till att åtgärda de saker som folk uttryckte missnöje över som faktiskt gick att åtgärda så kallad "low hanging fruit", och att framför allt att vara vaksam på att ta hänsyn till vad för saker som är viktiga för medarbetarna - vad går de i gång på? Här kan det se lite olika ut i olika åldersspann – och de chefer som hade många i de mest rörliga åldersspannen behövdes göras uppmärksamma på detta för att se eventuella tendenser att vilja lämna i tid. För medarbetare med småbarn kan de här sakerna handla om mer flexibla arbetstider eller möjligheterna att jobba på distans. För de mer seniora medarbetarna som är närmare pension kan de monetära aspekterna bli viktigare. Men generellt upplevde man inte att missnöje i första hand handlar om lön. Rent konkret handlar frustration ofta om att sakna handlingsutrymme och att inte kunna fatta beslut. En viktig strategi för att få folk att uppleva arbetsplatsen som attraktiv var att man flyttade beslutsfattandet till "fronten" menade man.

För att få personalen att trivas och stanna pratade man i ett företag mycket om att förlägga beslutsfattandet i organisationen så mycket som möjligt till "fronten" och hade som motto att "empower our people"- människor som inte upplever att de har mandat att fatta beslut blir frustrerade och det är frustration som får folk att lämna sitt jobb menade hen. För att få folk att trivas måste man som organisation skapa värde genom att ta hänsyn till vad människor går i gång på, vad som är viktigt för medarbetarna och i samtalet utkristalliserade det sig att detta kan se lite olika ut beroende på vilket inom vilket åldersspann man befinner sig. Här var man angelägen om att hitta talangerna i organisationen, bygga kompetens och att de unga anställda skulle känna en utveckling.

3.2.4.3 Seniora medarbetare.

Ämnen som berörde de äldre eller mest seniora medarbetarna var problem med obalans i personalstyrkan på grund av en övervikt av seniora medarbetare kombinerat med svårigheten att hitta rätt kompetens, att pensionen för en del kan bli en livskris och förväntningar på seniora medarbetare att de ska vara villiga att dela med sig av sin kompetens men att inte alla vill (eller kan) det.

På ett kunskapsintensivt, forskningsbaserat företag hade man många i personalen nära pensionsåldern och hade därmed högt fokus på kunskapsöverföring inom företaget så att ingen viktig kompetens skulle gå förlorad när dessa medarbetare slutade i och med pensionen. På sikt ville organisationen gärna få in för yngre medarbetare och såg att de då skulle behöva samarbeta mer med universitet och med studentlivet för att nå ut till dessa. Problemet i nuläget var att man inte hade tiden att handleda dessa yngre medarbetare utan att man oftast rekryterade äldre, mycket erfaren personal.

"Jag tycker inte att vi har någon åldersrasism om man säger så hos oss, vi har inte det. Vi skulle inte överleva en dag om vi inte anställde som är över 60 hos oss."

Många informanter nämnde svårigheten att hitta rätt kompetens och hur det påverkade att man gärna ville att de seniora medarbetarna skulle stanna så länge som möjligt. Vidare nämndes risken att man haussar upp sina kravprofiler så mycket att det blir i

princip omöjligt för yngre och eller nyexade kandidater att komma i fråga för uppdraget. För att motverka detta jobbade man med instegsbefattningar med syftet att få in yngre medarbetare. I intervjuerna nämndes också att det i rekryteringsprocessen är viktigare att titta på drivkraften att lära, snarare än vilken erfarenhet en sökande har med sig för att bredda underlaget på vilka man kan anställa.

En kritisk punkt att ta hänsyn till är när folk börjar närma sig pensionen. Dels att se om personen vill jobba längre och se över risken med att pensionera bort avgörande kompetens och titta på strategier för kunskapsöverföring. Men också att vara uppmärksam på att för en del blir att gå i pension en livskris – så mycket av identiteten sitter i ens arbete. Kan man erbjuda dessa att jobba kvar längre och utnyttja deras kompetens ännu lite längre? Men då kan man behöva se över arbetsmiljöfaktorer eller arbetstid, såsom det tidigare nämnda 80-90-100 modellen, för att göra scenariot att stanna kvar längre mer genomförbart och attraktivt.

Det presenterades en utbredd förväntan på den seniora medarbetaren som den tunga kunskapsöverföraren.

”...de allra flesta erfarna äldre ser ju också det som en positiv grej att få coacha någon- dock inte alla- det finns ju de som håller hårt i sin kompetens.”

Vissa tycker inte alls att det där är kul, och tycker inte alls att de har tid eller *vill* göra det, så att det är en utmaning för de chefer som har det. Det står i rollen att man ska ska göra det, men är man inte pigg... och sedan är det ju så också: det handlar ju om person – vissa är inte så lämpade att... de är inte så bra på det, om man ska vara krass, så det går ju inte alltid. Men vi vill alltid att det ska vara uttalat, att det ska vi göra, sen så klart så funkar det ju inte jätte smooth på alla ställen. Men det funkar också bra. Det finns ju både bra och dåliga exempel där.

Denna förväntan kan alltså stöta på det dilemmat att inte alla högkompetenta medarbetare är lika villiga eller lämpade att dela med sig av sin kunskap.

*

4. Teori och analys.

I detta avsnitt presenteras en teoretisk översikt av olika forskningsbaserade teorier som kan kopplas till resultatet för att genomföra en vetenskapligt grundad analys av innehållet. Först går kriterierna för källkritik igenom. Efter det länkas de olika huvuddelarna i undersökningens resultat till litteratur i ämnet. Varje del av resultatet analyseras sedan för sig med koppling till den presenterade litteraturen, detta för att göra resonemangen så tydliga som möjligt och samtidigt undvika onödiga upprepanden.

4.1. Källkritik

Den vetenskapliga litteratur som används till underlag för min analys har hittats på ett antal olika sätt. Sökmotorerna som har använts är LUBsearch, Lunds universitets samlade databaser och elektroniska bibliotek samt Google Scholar, de har använts med urvalskriteriet peer reviewed för att säkerställa att det är vetenskapligt korrekt framställt och granskat material. Jag har även sökt tryckt litteratur via LUBcat- Lunds Universitetsbiblioteks katalog. En del litteratur har jag hittat via tips från andra som är utbildade inom ämnet och en del via artiklars eller böckers källförteckningar som har lett vidare till nya källor. Någon enstaka bok har slumpmässigt hittats på Universitetsbibliotekets bokhyllor och valdes då de var av författare som tidigare har förekommit i programmets kurslitteratur. Sökorden jag har använt är många och har fått ändras flera gånger och i olika kombinationer för att hitta rätt. Nyckelord som *diversity*, *inclusion* och *mentorskap* har förekommit upprepade gånger. Även kurslitteratur och tidigare funna vetenskapliga artiklar under programmets gång har lett mig in på det material som redovisas nedan. Ett sökkriterium har varit att det ska vara så ny forskning som möjligt, men i vissa fall har äldre forskning varit relevant, då den har varit grund för senare forskning. Jag har också valt de källor vars författare arbetar på erkända vetenskapliga institutioner och vars resonemang har hållit en god kvalitet, på så sätt att de har reflekterat över sin studies begränsningar och noga redovisat sitt tillvägagångssätt och som har hänvisat till tidigare forskning på ett korrekt sätt. Jag upplever därför att de källor jag har hänvisat till håller en god vetenskaplig kvalitet.

4.2. Utveckling och kunskapsöverföring.

4.2.1. Mentorskap

4.2.1.1. Äldre till yngre

Här följer en teoretisk genomgång kopplat till det ”klassiska” mentorskapet där en erfaren medarbetare guidar en ny eller yngre.

Ordet mentor kommer från grekiskan. När Odysseus omkring år 1200 f Kr begav sig från Ithaka för belägringen av Troja, gav han den kloke mannen Mentor i uppdrag att vårda, ta hand om och fostra Odysseus son Telemachos. Denne blev alltså adept till Mentor. Detta var ett uppdrag som pågick i flera år, innan Odysseus återvände. (Granberg, 2003, s 419)

Mentorskap är menat som ett komplement till lärandet i arbetslivet. När det gäller mentorskap som bedrivs inom samma organisation lyfter Granberg (2003) en del olika fördelar respektive potentiella fallgropar. Fördelarna kan bestå av att mentorn känner

organisationen väl både till struktur och kultur och har goda personkontakter där med kunskap om både formella och informella nätverk. Det finns dock en risk att mentor och adept hamnar i beroendeställning till varandra - man bör också se över den dynamiska process som kan uppstå i triaden: mentor-adept-adeptens chef.

Mentorer får mycket sällan betalt för sitt arbete utan belöningen är det egna lärandet och vetskapen att man har bidragit till en yngre kollegas utveckling samt uppskattning från ledning och kollegor och förhoppningsvis en god avslutningsmiddag. Att para ihop mentorer och adepter sker på lite olika vis, men Granberg (2003) förespråkar att man provar att överlåta åt adepten själv att välja mentor så att det blir en person som adepten verkligen känner förtroende för. Ellström et al (1996) lyfter risker med lärlingsarrangemang, då det kan vara gynnsamt på individuella nivå knappast bidrar till något nytt på verksamhetsnivå. Och att det kan vara ett system för lärande kan vara konserverande för organisationen och om man vill få in en process som är kreativ bör dra nytta av skillnader i erfarenheter.

Mentorskapet är en populär metod för kunskapsöverföring inom organisationer och det är därför viktigt att titta på vilka konsekvenser mentorskap har på de som nomineras till mentorer. I Billetts (2003) studie visade det sig var ett effektivt verktyg för att överföra kunskap, dock ställde det höga krav på mentorerna. Bristen på både tid samt stöd från ledningen rapporterades göra mentorernas arbete mycket krävande. Därutöver cirklade en hel del av den förbättring som lärandet innebar mycket runt mentors aktiviteter och energinivå. För en del upplevdes att vara mentor väl värt besväret och en berikande erfarenhet och för andra uppvägdes inte kraven arbetet ställde av upplevelsen av att hjälpa till med andra kollegors lärande.

Yukl (2008) lyfter fördelar med mentorprogram som att de har en psykosocial funktion såväl som en karriärfrämjande funktion. Men att de inte alltid är framgångsrika - han menar att de mer informella programmen ofta fungerar bättre än de formella vilket kan ha att göra med hur man väljer ut och tränar mentorerna. Han tar också upp att mentorskapet påverkas av demografier, såsom skillnader i ålder, kön och ras. Mentorskapets fördelar är att de har en positiv inverkan på det organisatoriska engagemanget och minskat antal som lämnar organisationen.

4.2.1.2. Det omvända mentorskapet

En nyare form av mentorskap går åt andra hållet eller åt båda hållen, bilateralt- där värdet av vad den yngre har att lära den äldre värderas lika högt.

I ett lärandeprojekt på ett australiensiskt regeringsdepartement provade man det omvända mentorskapet, där syftet var att yngre medarbetarna skulle lära de äldre medarbetare att bli bättre på IT och sociala media. Samtidigt var tanken att de yngre mentorerna skulle utveckla sin mentorskapacitet, bygga referenser hos de äldre medarbetarna, påverka tech- utvecklingen inom organisationen, bygga sitt ”personliga varumärke” och få ökad inblick i ledingssammanhang. De äldre adepterna skulle förutom att öka sina kunskaper om IT få ökat inflytande över planering och strategiskt arbete, utforska sätt att överföra kunskap inom organisationen och ge erkännande till yngre medarbetares färdigheter, ledarskapsutveckling och kunskapsöverföring (Burdett, 2014).

Resultatet blev över förväntan där de juniora mentorerna upplevde att de fick mer inblick i sina äldre adepters arbete med till exempel förhandlingar och budgetfrågor. Detta ledde till nya tankesätt med ökad förmåga att fatta beslut, kommunicera och utöva

ledarskap. De seniora adepterna uppskattade den avsatta tiden till lärande och de fick både värdefulla färdigheter såväl som nya perspektiv på organisationen. De utvecklade också en bättre förståelse för sina yngre kollegor och byggde relationer som levde kvar efter projektets slut. Allt som allt upplevde projektet som ömsesidigt givande. (Burdett, 2014).

Burdett (2014) menar att för att lyckas behöver ett mentorskapsprogram av det här slaget bygga på ett tydligt syfte med en stödjande organisation, de involverade behöver ha goda relationella kompetenser och det behöver göras med en tydlig process och struktur. (Clutterbuck, 2004 i Burdett, 2014).

Även Meister och Willyerd (2010) ger exempel på det omvända mentorskapet. De pekar på fördelarna att när den äldre mentorn så småningom går i pension så har den yngre adepten redan en god inblick i dennes arbetsuppgifter. De ger ett exempel från en PR och kommunikationsbyrå som provade ett pilotprojekt med omvänt mentorskap. Där fick båda parter genomgå utbildning innan programmet startade där man kom överens om regler runt konfidentialitet. Det var lätt hänt att falla tillbaka i gamla mönster där den äldre guidade den yngre- men det blev tydligt att satsningen resulterade i ett relationsbygge, där de yngre fick inblick i hur äldre ledare tänkte. Programmet kunde bli ett snabbspår i karriären för de unga mentorerna som fick en tydligare profilering hos seniora ledare, samtidigt som de äldre adepterna upplevde en ökad förståelse för ett segment av sina anställda som de inte kände så väl.

4.2.2. Analys av aspekter av mentorskapet.

Mentorskapsprogram framgår i intervjuerna som den mest gängse kunskapsöverföringsmetoden mellan seniora och juniora medarbetare och är generellt en vanlig strategi för kunskapsöverföring i organisationer. För att bli framgångsrika behöver det avsättas tid och göras en tydlig struktur. Dock kan för ambitiösa mentorskapsprogram överstiga den tid som deltagarna faktiskt har att lägga på projektet och upplägget bör därför anpassas till detta för att inte bli kontraproduktivt eller skrämja bort lämpliga kandidater. Beroende på mentorskapets syfte kan ju en lite lättsammare form där man ses över en fika eller lunch ibland också fylla ett viktigt syfte som kan attrahera även väldigt upptagna företagsledare, chefer eller likande.

Att ha omvända mentorskap över generationsgränser (Burdett 2014) framstår som viktigare och viktigare idag med bakgrund av hur olika typer av kunskap olika generationer sitter på idag - inte minst när det kommer IT och tech-relaterade frågor. Det omvända mentorskapet borde också kunna ge de yngre medarbetarna en större insyn i vad en längre tid i organisationen kan innebära i form av mer ansvarstygda uppgifter och ökat möjlighet till inflytande och påverkan, vilket skulle kunna öka motivationen att stanna kvar länge i organisationen. Det skulle också kunna ha en vitaliserande inverkan på mediora eller seniora medarbetare som för ovanlighetens skull får placera sig i adeptens roll och kanske på så sätt vågar ställa ”dumma frågor” om digitala lösningar som de inte är så bekanta med eller få ökad inblick i hur yngre medarbetare resonerar eller vad de värderar högst. Detta skulle kunna ha en gynnsam effekt i input både för successionsplaneringen och också rekryteringen av juniora medarbetare.

En kombination av dessa metoder är det dubbla, bilaterala mentorskap som alltså går åt båda hållen. Egentligen innehåller alla mentorskap element av ett ömsesidigt utbyte för bägge parter. Men det är lätt att man fastnar i att det är den mer seniore och som ska guida den mer juniore om man inte explicit uttalar att upplägget är menat att gå åt båda hållen. Kanske kan det också vara en påminnelse för den i tid mest erfarne i upplägget att behålla ett nyfiket och öppet sinne och inte fastna i en ”jag vet mest attityd” och fokusera mer på ömsesidighet.

Gissningsvis kan det inom alla former av mentorskap finnas de som inte är så intresserade av att vara adepter eller inte trivs med sin tilldelade mentor, eller omvänt finnas mentorer som inte trivs med sin uppgift eller i relationen till sin adept. Detta togs inte upp i intervjuerna. Men det framstår som att det är av vikt att man kan få möjlighet att själv påverka valet av mentor för att få en så lyckad mentor - adeptrelation som möjligt.

4.2.3. Typer av lärande.

Hur kan man definiera typer av lärande? Ellström (2001) delar in lärande i arbetslivet två olika typer av lärande: det anpassningsinriktade lärandet respektive det utvecklingsinriktade. De två typerna kategoriseras också i fyra olika nivåer. Granberg (2011) menar att dessa kan förtydligas genom att utgå från hur mycket handlingsutrymme eller frihetsgrad individen har i fråga om hur en uppgift ska utföras samt hur resultatet ska värderas.

Nedan är en modell över hur dessa kategorier ser ut:

Table 1. Levels of Learning as a Function of the Scope of Action That Exists with Respect to Different Aspects of the Work-Learning Environment

Aspects of the Work-Learning Situation	Levels of Learning			
	Adaptive Learning		Developmental Learning	
	(1) Reproductive	(2) Productive, Type I	(3) Productive, Type II	(4) Creative
Tasks	Given	Given	Given	Not given
Methods	Given	Given	Not given	Not given
Results	Given	Not given	Not given	Not given

Figur 1, ur Ellström (2001) Fyra typer av lärande som en funktion av den frihetsgrad som finns i lärandesituationen.

Det är anpassningsinriktade lärandet är alltså uppdelat i det *Reproduktiva lärandet (1)* och det *Produktiva typ I (2)* också kallat *Metodstyrt*. Det utvecklingsinriktade lärandet delas upp i det *Produktiva typ II (3)* även kallat *Problemstyrt*, (alternativa definitioner från Ellström, 1996 i Granberg, 2011)) samt slutligen det *Kreativa lärandet (4)*. Dessa kategorier definieras efter hur pass givna ramarna för det som ska utföras är utifrån uppgift, metod och specificering av resultatet. Det kreativa lärandet främjar det så kallade double loop lärande. Det är ett begrepp som Argyris (2002) myntade- där

ifrågasättandet av tankar och handlande är det optimala grogrunden för ett utvecklande lärande.

...creative learning occurs when individuals or groups of individuals within an organization begin to question established definitions of problems or objectives and to act to transform institutionalized ideologies, routines, structures, or practices. (Ellström, 2001, s 424.)

Handlingsnivå	Kunskapsnivå	Lärandenivå
Rutinbaserat handlande	Implicit (tyst) kunskap	Reproduktivt lärande
Regelbaserat handlande	Procedurkunskap ("knowing – how")	Metodstyrt lärande
Kunskapsbaserat handlande	Teoretisk kunskap ("knowing that")	Problemstyrt lärande
Reflektivt lärande	Metakognitiv kunskap	Utvecklingsinriktat (kreativt) lärande

Figur 2 Samband mellan handlings-, kunskaps- och lärandenivå (Ellström 1996, s 32, i Granberg, 2011 s 127)

Ellström (1996, i Granberg 2011) menar att handlingsnivåerna inte utesluter varandra utan kompletterar varandra och att arbete kan behöva utföras på flera nivåer parallellt. I figur 2, ser vi alltså ytterligare en nivå - kunskapsnivå och man kan se hur handlingsnivåer, kunskapsnivåer och lärandenivåer förhåller sig till varandra. Metakognitiv kunskap - som går att koppla till det kreativa lärandet - betyder en kunskap som växer fram ur förmågan att arbeta med sitt eget tänkande (Nelson-Jones, 2018).

Ellström (2001) menar samtidigt att andra typer av mer anpassningsinriktat lärande också fyller en viktig funktion i organisationer och att dessa kompletterar varandra, men att just det kreativa lärande är den högsta formen som är mest potent för att skapa utveckling men också en känsla av handlingsutrymme.

4.2.4. Analys av utbyte mellan generationer utifrån olika typer av lärande.

Vilken typ av lärande finns det då utrymme för inom ett mentorskap?

Till att börja med beror detta på om det finns ett formulerat syfte med mentorskapet som ska leda till ett visst resultat. Är tanken att mentorskapet ska vara en form av introduktionsprocess, onboarding, som ska leda till att adepten ska lära sig ett visst antal system, policys och rutiner är det mer en form av anpassningsinriktat lärande.

De flesta mentorskapsprogram verkar dock vara friare i formen och mer ha syftet att vara plattform för generella former av kunskapsöverföring mellan personer som har olika erfarenheter. Om man tittar på Figur 1 ovan kan man dra slutsatsen att ju mindre styrt syftet med mentorskapet är desto större är potentialen för en kreativ typ av lärande som kan ha potentialen att gynna ifrågasättandet av eventuellt förgivettagna trossatser i en organisation och därmed leda till nya arbetssätt eller produkter.

En typ av mentorskap som går ut på att på frivillig basis diskutera icke förut formulerade problem hos en individ eller i organisationen genom att själv utifrån två individers olika perspektiv, dels färgat av att vara födda i olika generationer, dels av att ha varit olika länge i samma organisation borde kunna vara en utmärkt grund för kreativt utvecklingsinriktat lärande (Ellström 2001), double loop lärande (Argyris 2002) samt ge en ökad känsla av handlingsutrymme hos bägge parter. Samtidigt kommer utbytet inom mentorskapet kunna innefatta anpassningsinriktat lärande – inte minst överförandet av tyst kunskap som det finns potential att komma åt i samtal runt hur man arbetar och tacklar problem. Organisationen torde kunna vinna på detta både genom att identifiera utvecklingsmöjligheter och genom att skapa starkare incitament hos de båda anställda att både stanna kvar och vilja bidra till organisationens utveckling. Dock skulle en medvetenhet hos både adept och mentor om olika typer av lärande behövas för att kunna fördjupa kvalitén i kunskapsutbytet och bana väg för en öppnare attityd till ett mindre resultatstyrt kunskapsutbyte.

4.3. Mångfald

4.3.1. Syftet med mångfald i organisationer

Mångfald kan påverka idé- och verksamhetsutvecklingen på ett gynnsamt och konstruktivt sätt medan en alltför homogen personalomsättning kan innebära en risk för snäva resonemang. Det finns större möjligheter att tillgodose alla kunders eller brukares behov om man har en personalstyrka som speglar breda delar av befolkningen. (Lindelöv, 2019)

Faktorer som kön, ålder, sexualitet eller etnicitet spelar ingen roll i sig själva, de är beskrivande drag, men de säger egentligen väldigt lite om hur en person fungerar i arbetet, eller vad han eller hon kan bidra med.

Det som har effekt på personens prestation är inte dragen i sig, utan den kunskap och de färdigheter och förhållningssätt hon eller han tar med sig till arbetet. Dessa påverkas naturligtvis av många saker, däribland kön, ålder, livssituation, sexualitet, hälsa och bakgrund. Men det fantastiska med att vara människa är att denna påverkan inte är förutsägbar. Två människor kan ha likartad erfarenhet, men de gör olika saker av den. Om vi vill veta vad en viss person kan bidra med, eller hur hon eller han kommer att agera i olika situationer, bör vi därför överge stereotyperna och se individen. (Lindelöv, 2019 s 261)

Vi är alla präglade av och låsta vid det vi känner till, förstår eller intresseras oss för. Våra erfarenheter, vårt fokus och vår kunskap påverkar vårt perspektiv och vad vi har förmåga att bidra med på vårt arbete.

4.3.2. Fördomsfri rekrytering - normkritik

Psykologen Malin Lindelöv har skrivit flera böcker om kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi. Som basen för denna normkritiska personalstrategi pratar hon om forskning som visar på att vi har två olika former av tanke-system eller tankeprocesser som ligger till grund för hur vi uppfattar världen omkring oss och fattar hur vi fattar beslut (Kahneman, Stanovich och West i Lindelöv, 2014.) System Ett fungerar så att vi förenklar det som egentligen är mer komplext och att det använder sig av ”mentala genvägar” som tar oss till ungefär rätt ställ. Det är inte särskilt bra på att uppfatta logik och statistik utan är mer av ett intuitivt och automatiskt sätt att tänka som vi inte kan

stänga av. Det andra systemet kräver mer av oss och ligger till grund för systematik, kritiska analyser och disciplinerade beräkningar- men även det har sina begränsningar och vi kan lätt gå vilse i våra egna tankegångar. System Etts främsta uppgift är att spara på vår energi och snabbt hitta mönster och lösningar- system Två kräver mycket mer av vår mentala energi och ställer högre krav på självkontroll vilket kan påverkas starkt av olika yttre eller inre omständigheter.

En majoritet av oss följer minsta motståndets lag, accepterar det intuitiva svaret och lägger inte ner den extra energi som skulle krävas för att kontrollera det. Det här gäller även personer som skulle klara av att lösa mycket svårare uppgifter. Problemet verkar vara att när det finns ett svar som ytligt sett förefaller rimligt och som kommer snabbt, godtar de flesta av oss det och slutar att tänka. Det skulle kunna beskrivas som en intellektuell lathet. (Lindelöw, 2014, s 32)

Ytterligare en aspekt av hur systemen fungerar är att när något känns lätt så uppfattar vi det som det rätta. Även uttalanden som vi har hört eller sett flera gånger tidigare påverkar om någonting uppfattas som det rätta - den så kallade exponeringseffekten.

Studier visar också att det finns en större risk att väljas bort i en rekryteringsprocess när du har passerat en ålder på 45, då sökande i 20 % av fallen sällas bort direkt. (Behrenz, 2001) Så där finns ytterligare normkritik att vara uppmärksam på i personalstrategiarbetet.

4.3.3. Mångfald och det inkluderande ledarskapet

Leroy et al (2021) har gjort en studie som visar att för att få det bästa ur mångfalden i en organisation räcker det inte med mångfalden som realitet i sig- utan man behöver bedriva ett inkluderande ledarskap för att bäst skörda frukterna av olika teams mångfald. Detta bör göras genom att uttryckligen visa uppskattning för var och ens unika input och hur genom sin speciella bakgrund varje person kan bidra till arbetet och utvecklingen. Det ger alla teammedlemmar en gemensam känsla av både inkludering och tillhörighet vilket påverkar arbetsklimatet positivt. Samtidigt bör ledaren kultivera en kollektiv norm av uppskattande av mångfald. Bara om dessa kombineras kan man optimera en allomfattande känsla av inkludering för alla i gruppen och därmed indirekt höja kreativiteten (Leroy et al, 2021).

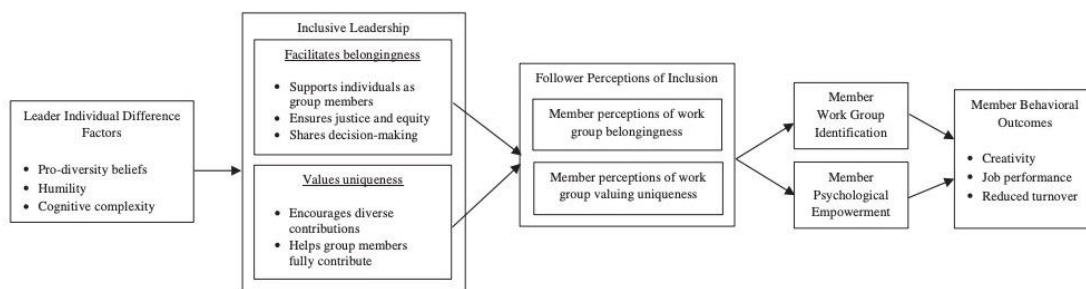
Randel et al (2018) definierar i sin studie det inkluderande ledarskapet som beteenden som kollektivt ger alla gruppmedlemmar en känsla av tillhörighet i arbetsgruppen och genom att uppmuntra medlemmarna att bidra med sina unika perspektiv för att nå positiva resultat för gruppen. Exempel på typ av beteenden som definierar det inkluderande ledarskapet är:

- Att stötta individer i egenskap av gruppmedlemmar
- Att säkerställa rättvisa och jämlikhet inom gruppen
- Att lyfta fram individers olika typer av bidrag till gruppen
- Att hjälpa individer att till fullo bidra med sina unika perspektiv och förmågor till gruppens arbete.

Detta menar Randel et al (2018) främjar en upplevelse av tillhörighet och visar på att man värdesätter unika perspektiv. Gruppmedlemmar menar de tenderar att känna sig delaktiga när ledarnas beteende är grupporienterat genom att man involverar medlemmarna och

säkerställer att deras perspektiv är införlivade i arbetet. Detta kan underlättas av att ledaren främjar diskussioner som inkluderar avvikande uppfattningar inom gruppen vilket kan öka upplevelsen av att unika perspektiv är välkomna.

Enligt Randel et al (2018) så leder ledarbeteenden som ser till att gruppmedlemmar upplever att de både har en tillhörighet och är uppskattade för sitt unika perspektiv positiva effekter på individers upplevelse av gruppinkludering och på prestanda i grupper med hög mångfald. De sammanfattar det i modellen nedan.



Figur 3: Teoretisk modell av det inkluderande ledarskapet ur Randel et al (2018) s 191.

Utmaningar i det inkluderande ledarskapet är att balansera värdet av det unika med andra värden som kan verka homogeniserande. Till exempel gemensamma teoretiska modeller som främjar den gemensamma förståelsen för mål, uppgifter och processer som underlättar och förbättrar arbetet och framstår som fördelaktiga för ledare att uppmuntra. Dessa modeller kan dock framstå som mindre inkluderande då de understryker vikten av en gemensam uppfattning. Framtida forskning inom det inkluderande ledarskapet menar Randel et al (2018) bör undersöka hur man balanserar drivkraften hos en ledare att skapa en gemensam uppfattning bland gruppmedlemmarna samtidigt som man visar uttryck för ett inkluderande ledarskapsbeteende.

4.3.4. Analys av åldersperspektiv på mångfald och inkludering.

Att få till mångfald i en organisation i förhållande till ålder och ta tillvara dess potentiellt gynnsamma effekter kommer inte nödvändigtvis av sig själv. Redan vid rekryteringen behöver man se över vad man har för idéer om vilken ålder man medvetet eller omedvetet tänker sig på den här tjänsten och våga ifrågasätta eventuellt förutfattade meningar och idéer. I annonsen kan man behöva se över hur man formulerar sig då olika typer av formuleringar tenderar att attrahera olika personligheter, kön eller åldrar. Man kan också uttryckligen skriva att man välkomnar sökande av olika åldrar, kön och bakgrund för att förhoppningsvis bredda mängden och typen av kandidater man attraherar. Man bör i samtalen lyfta och ifrågasätta vilken typ av tankearbete som får styra resonemanget. Vidare bör man försöka få en bild av personen man rekryterar bortom tankar om kön, utbildning, bakgrund, etnicitet och ålder (Lindelöw, 2019)

Med det inomorganisatoriska mångfaldsarbetet behöver man medvetet arbeta med en kultur som visar uppskattning för olikheter i perspektiv och erfarenhet och skapar plattformar för att umgås över generationsgränserna. (Leroy et al, 2021)

För att på ett bra sätt tillvarata den resurs en personalstyrka med ett brett åldersspann som möjligt är framkommer flera viktiga strategier.

- Att våga titta på våra omedvetna fördomar om hur man är i olika åldrar och vad man kan prestera eller bidra med.
- Att se över rekryteringsprocessen om den inkluderar sökande i så många olika åldrar som möjligt. Från kravprofil, till annons till vilka frågor man ställer i intervjun.
- Att uttryckligen visa uppskattning för olika generationers perspektiv och lyfta vikten av att organisationen speglar många åldersgrupper i samhället vilket ger värde till fler kunder eller invånare.
- Att odla en kultur där man inkluderar alla åldrar och uppmuntrar genom att visa på vikten av umgänge och kunskapsutbyte mellan olika åldersgrupper.
- Att medveten visa representation av olika generationer när man lyfter goda exempel både i intern och externkommunikationen.

Kanske ligger det nära till hands som ledare att *inte* vilja göra en stor sak av att ett teams medlemmar har olika åldrar och därmed perspektiv med risk för att framstå som ålderistisk (särbehandla på grund av ålder). Men om man kan vinna större känsla av inkludering och ökat mod hos teammedlemmarna att föra fram sin åsikt kan det ju vara värt att lyfta hur mycket man sätter värde på teammedlemmarnas olika perspektiv, utifrån detta uppsatsperspektiv, vad gäller ålder, i verklighetens olika perspektiv - beroende på en rad faktorer. Oavsett vad mångfalden består av ska en ledare inte underskatta vikten av att lyfta fram den som en fördel och något man verkligen uppskattar och vill ta vara på.

4.4. Work-life balance

4.4.1. Utbrändhet hos unga- påverkande faktorer – handlingsalternativ.

Flera av intervjupersonerna nämnde oro för tendensen att unga bränner ut sig tidigt i karriären och att vissa sedan aldrig kommer tillbaka. Forskning visar att var du befinner dig i rangordningen i en organisation kan påverka hur känslig du är för utbrändhet. Drayton (2021) hänvisar till forskning av Peterson (2018, i Drayton 2021) som visar på att människors plats i hierarkin påverkar våra nivåer av lugn, självförtroende och subjektivt välmående. Även Marmot (2015, i Drayton 2021) visar på att vår upplevda status har en enorm inverkan på vårt mående och till och med livslängd. Drayton (2021) menar vidare att kvalitén på dina relationer på arbetsplatsen påverkar lycklig respektive stressad du upplever dig vara på jobbet.

Ett genomgående tema när man tittar på faktorer som påverkar utbrändhet är gränsdragningar – forskning visar att ju tydligare gränserna för arbetet är inom en organisation desto mindre risk är det att man bränner ut sig (Hahn et al 2011 i Drayton 2021). Frågor Drayton (2021) menar att man ska ställa sig för att tydliggöra dessa gränser är:

När börjar och slutar arbetet? När börjar och slutar jag tänka på jobbet? Vad är mitt ansvarsområde på arbetet och vad hålls jag ansvarig för?

Att hamna i utbrändhet har med våra energinivåer att göra. Drayton (2021) delar upp våra olika energisystem i fysisk, mental, emotionell och existentiell energi. För att öka

fysisk energi under arbetsdagen, och därmed minska riskerna för utbrändhet föreslår han:

- Gränser: Ha tydliga gränser på jobbet för när arbetet börjar och slutar. Avråd människor från att komma väldigt tidigt till kontoret eller att jobba sent in på kvällen.
- Regelbundna raster: uppmuntra de du leder att ta regelbundna raster. Se till att alla tar lunch eller fikarast helst genom att själv vara det goda exemplet.
- Fysisk aktivitet. Starta grupper för fysisk aktivitet på lunchen- tex en gemensam halvtimmes rask promenad.
- Träning: Gym på jobbet eller subventionerade träningskort
- Distansarbete: finns de de som skulle föredra att jobba hemifrån delar av veckan?

För att öka den emotionella energin i ett team menar Drayton (2021) att ledaren bör fokusera på det som går bra och se till att det finns en övervikt av positiva kommentarer om det arbete som utförs. Den kognitiva energin kan förstärkas genom att se till att man får arbeta utan att bli störd men med regelbundna raster. Den existentiella energin får kraft av att man återknyter till arbetets mening genom att tala med kunder, brukare eller andra intressenter i ens arbete.

Även organisationskulturen kan bidra till utbrändhet, tre faktorer som kan bidra enligt Mankins & Garton (2017, i Drayton 2021) är:

Det överdrivna samarbetet - för många möten och onödigt stort inflöde av mejl. Dålig tidshantering och gränssättning samt en tendens att överbelasta de mest kapabla medarbetarna med för mycket arbete.

4.4.2. Flexibilitet

När man jämför vad olika generationer värderar i arbetslivet och hur dessa påverkar hur de ser på sitt arbete har man sett att de har liknande önskemål om att arbetet ska erbjuda flexibilitet. Incitamentet till detta kan variera genom livet: från att hinna med sin hobby, att delta i sitt barns aktiviteter eller att ta hand om barnbarn eller åldrande föräldrar. Men behovet av och förväntningarna på att kunna bestämma mer över sin egen tid är lika oavsett livssituation och ålder. (Menci & Lester, 2014)

Hahn (2011) pekar på olika tillvägagångssätt för att bemöta de anställdas olikheter:

Arbetsgivare bör ta reda på sina anställdas olika behov som om de var kunder och bemöta därefter- med respekt och vidare skapa valfrihet på arbetsplatsen genom att dra ner på byråkrati både för kunder och anställda. Man bör ge feedback ofta, belöna och ge erkännande till personalen regelbundet. Utöva en ”sofistikerad ledarstil”: ge anställda inblick i den större helheten för att kunna inkludera mål samt respektera kompetens och initiativ. Man ska vidare förvänta sig det bästa från din anställda och behandla den mest nyanställda till den mest seniore medarbetaren som att de har fantastiska saker att erbjuda och gynna bibehållandet av personal genom att förstå att behålla personal är lika viktigt som att hitta och behålla kunder. Slutligen bör lateral rörlighet i organisationen uppmuntras men även breddat ansvar som utnyttjar personalens bästa styrkor.

I en studie av Smith et al (2016) om hur män i olika generationer upplevde work life balance frågor såg man att yngre generationer kände en större press/önskan att vara närvarande i sina barns liv än äldre generationer. De upplevde vidare att teknologi kan vara både hjälpsamt och stödjande för att integrera privatliv och arbetsliv och att organisationer generellt är mer stöttande för mäns multipla roller i livet än tidigare, men att för att göra karriär och nå chefspositioner upplevde de flesta att de fortfarande förväntades att sätta jobbet först. I studien kom man fram till att worklife balance frågor påverkar mäns beslut att eftersträva en karriär i en organisation eller inte och att organisationer bör se över nya strategier för att stötta sina anställda i dessa frågor för att öka möjligheten till att behålla och anställa bra ledare. Att studien enbart riktades mot män motiverades med att det hittills har varit en övervikt på studier om hur kvinnor ser på att kombinera karriär och föräldraskap. (Smith et al 2016).

4.4.3. Analys

Att slussa unga, nyutexaminerade medarbetare in i arbetslivet innebär ett stort ansvar som arbetsgivare. Utbrändhet kan drabba alla åldersgrupper – men när den drabbar unga människor med kort erfarenhet av att hantera ansvar är det inte utan att man kan undra vem som bär ansvaret för detta? Två saker kopplade till gränsdragning (Drayton 2021) skulle kunna vara applicerbara- dels att unga medarbetare är uppväxta med internet och smartphones och har levt med ett gränslöst inflöde av information dygnet runt hela tiden, dels att de ofta kommer direkt från utbildning där tiden när man jobbar kan vara när som helst- kombinerat med flexibiliteten att kunna göra en omtenta till förmån för en skidresa. Denna möjlighet till flexibilitet finns inte på samma sätt i arbetslivet men det kan vara lätt hänt som nyanställd yngre att ta med sig gamla beteendemönster in i det nya mer ansvarstygda arbetslivet, med risken att det går ut över den egna hälsan.

Olika verksamheter har olika förutsättningar att dra gränser för när arbetet börjar och slutar, men det framstår som mer och mer avgörande att vi för en dialog om hur vi förhåller oss till när och hur mycket vi arbetar och vad konsekvensen för brist på återhämtning gör med våra hjärnor och kroppar. Att som arbetsgivare föra denna dialog och sätta goda exempel är viktigt i förhållande till alla medarbetare – men det är extra viktigt för den nyanställda, yngre som konstant upplever en press att bevisa sin duglighet och därmed försöka höja sin status på företaget.

Att skapa förutsättningar för att bygga goda relationer till flera människor inom organisationen framstår också som viktigt för att förebygga utbrändhet - här kan man också titta på möjligheten att bygga relationer utanför sitt eget hierarkiska steg också vilken skulle kunna skapa ytterligare en nivå av trygghet som byggs på att du har goda relationer till någon med mer makt än du själv. Att se över mängden möten och antal mejl som skickas är ett annat sätt att moderera arbetsbördan och antalet faktorer som ska koordineras under arbetsdag.

Över lag förväntar sig medarbetare i all åldrar och olika typer av livsfaser en större flexibilitet av sin arbetsgivare idag. Vill man som organisation vara attraktiv idag och locka medarbetare till att göra intern karriär är de väl värt att se över vad man kan göra för att olika medarbetare med olika behov ska kunna få ihop jobb och privatliv. Men också hur man kan ge en ökad känsla av handlingsutrymme och hur chefstjänster kan modereras till att bli mer lockande.

4.5. Olika åldrars behov och drivkrafter.

4.5.1. Analys

Som man kan se i resultatet 3.2.4. menade intervjupersonerna att det är det olika aspekter och drivkrafter som är viktiga för medarbetare beroende på ålder och hur lång erfarenhet man har. I grova drag menade de att yngre människor har ett större behov av att få ifrågasätta och som "den nya generationen" få sätta ett avtryck med sina uppfattningar och värderingar. I medelåldern vill medarbetare ha mandat att fatta beslut och bli hörda, och ju närmare pensionen man kommer desto viktigare kan det bli att dels få föra vidare den kunskap man har tillskansat sig genom åren och på ett mer uttalat sätt vad det står på lönespecifikationen och hur det påverkar ens framtida pension.

Det har varit lockande att koppla detta till vanligt förekommande teorier med uppställningar av vad som driver de olika generationerna, "Boomers", "X", "Y", "Z" och så vidare. Visst kan det vara av värde som arbetsgivare att tänka över vad man som anställd för med sig för typ av perspektiv beroende på vad som hände i världen när man växte upp: om man växte upp med Walkman eller Spotify, AIDS eller Covid, Vietnamkriget eller Fridays for Future. Men jag kom fram till att dylika uppställningar riskerar att spä på de fördomar som så många av informanterna vill komma bort från genom att utveckla arbete med normkritik och kompetensbaserad rekrytering.

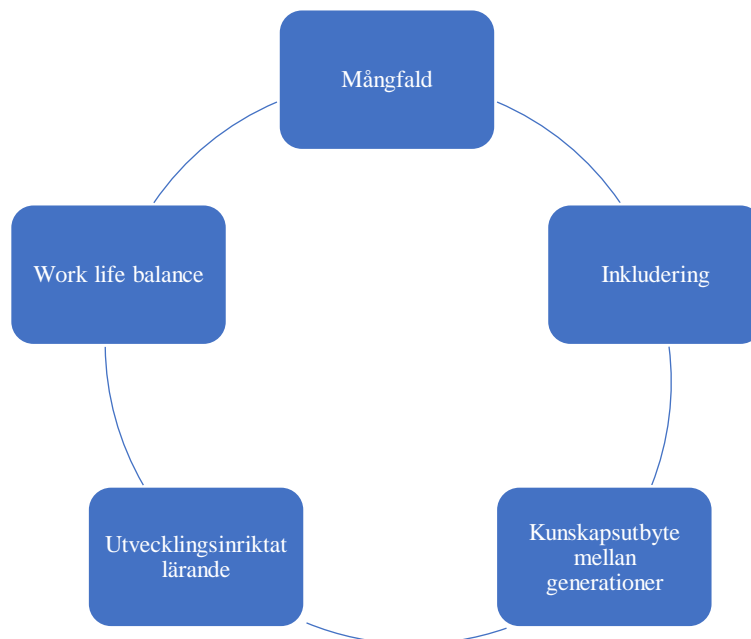
Teorier som jag tar upp 4.4.2. angående flexibilitet och 4.3.3. det inkluderande ledarskapet tror jag är mer användbara för att bemöta de olika medarbetarnas behov. Det centrala i denna del av resultatet - ur ett personalstrategisk perspektiv - är vikten av att ha medvetenhet om att behov och drivkrafter kan växla för samma person i och med hur de mognar och utvecklas eller hur deras privatliv förändras. Eller att möjlighet att kombinera arbetsliv och familjeliv kan påverka hur attraktivt det är att söka sig till cheftjänster oavsett möjligheter till högre lön. Jämför 3.2.4.2. med 4.4.2.

5. Diskussion

Jag för här en diskussion utifrån resultat, teorier och föregående analys om vilka slutsatser jag tycker mig kunna dra av dessa i förhållande till uppsatsens frågeställning. Dessa slutsatser formuleras i form av en egen teoribildning. Tyngdpunkten i diskussionen kommer att kretsa runt frågor om lärande och aspekter av kunskapsöverföring då detta är en uppsats med pedagogisk inriktning. Slutligen ger jag förslag på framtida forskning i ämnet och en kort sista reflektion.

5.1. Teoribildning

I metoden Grounded Theory är tanken att arbetssättet ska leda fram till en form av teoribildning (Fejes och Thornberg, 2015). Jag ska nu för att besvara min frågeställning: *”Hur ser HR-ansvariga i olika typer av organisationer på hur man kan utveckla det inomorganisatoriska arbetet med kompetensutveckling, mångfald och inkludering ur ett åldersperspektiv?”*, försöka sammanfatta byggstenar till en helhetssyn på hur HR kan jobba med mångfald, inkludering och utveckling i förhållande till medarbetarnas olika åldrar och erfarenhet. Jag har efter arbetet med resultat och analys identifierat fem möjliga byggstenar för att ta ett holistiskt grepp i frågan. Dessa är: mångfald-inkludering-kunskapsutbyte mellan generationer (mentorskap)-det utvecklingsinriktade lärandet samt flexibilitet i förhållande till work-life balance frågor. Alla dessa syftar till att få personal att attraheras, utvecklas och stanna så länge som möjligt i en organisation och för att tillvarata den fördel det är att ha flera perspektiv utifrån ålder och erfarenhet representerade i en organisation.



Figur 4. Modell av holistiskt synsätt på personalstrategi i förhållande till ålder

Modellen ovan syftar till att visa att dessa byggstenar inte fungerar utan varandra, jag ska nedan redogöra för varför.

5.1.2. Mångfald

Mångfald i ålder inom en organisation menar jag bidrar till uppfattningen av en organisations som stabil och attraktiv. Det inger en känsla av kontinuitet i möjlighet till kunskapsöverföringen, stabilitet i personalförsörjningsfrågor och vågar jag påstå en känsla av pålitlighet och modernitet genom att visa på förmågan att spegla samhällets bredd i olika åldrars och generationers behov, drivkrafter och erfarenheter. Resultatet visade på att många av intervjupersonerna såg ett stort värde i att ha många åldersperspektiv representerade och en märkbar oro hos dem som inte hade en bra spridning på åldrar både i organisationen som helhet, men även i arbetsgrupper eller i beslutande organ.

5.1.3. Inkludering

För att skörda frukterna av mångfald i åldrars alla fördelar behöver det också kombineras med ett inkluderande synsätt inte minst i ledarskapet. Synergieffekterna av mångfald av olika perspektiv kommer inte nödvändigtvis av sig själv- utan kan till och med leda till känslor av utanförskap, konflikter eller cementerade fördomar om man inte värnar om att alla åldrar ska känna sig lika inkluderade och välkomna. Från rekryteringen till åren innan pensioneringen. Här behöver man jobba både med normkritik och ifrågasättandet av fördomar och en viktig väg till detta är ett ledarskap som ser till att värna om allas unika perspektiv oavsett om man är 25, 42 eller 67 år gammal, om man har jobbat i organisationen i fyra månader eller i 32 år.

Normkritik:

Jobba med normkritik – visa upp äldre som förebilder - inte som passé, eller yngre som kapabla - inte som omogna.

Vokabulär: Se upp med nedsättande uttalanden i förhållande till ålder eller fördomar som har blivit en accepterad del av en jargong.

Medvetandegör hur man i organisationen resonerar kring ålder som arbetsgivare eller medarbetare, för att undvika förgivettagande och oförmåga att se till individens talang och förutsättningar.

5.1.4. Kunskapsutbyte mellan generationer- det bilaterala mentorskapet.

Mentorskapet kan och bör vara bilateralt - riktat åt två håll, då det finns så stora vinster för båda parter med att dela erfarenheter mellan olika generationer. För äldre kan okunskap om nya digitala verktygs alla olika finesser orsaka en enorm stress- medan det för yngre på grund av bristande livserfarenhet kan vara svårt att dra gränser för vad som är en rimlig arbetsbörda, hur man bäst tacklar ett komplext problem eller man kan behöva tips på hur man bäst får ihop föräldraskap och arbete.

Nackdelar med mentorskapssatsningar är att de kan ta upp för mycket tid. Det kan dock troligen finnas goda effekter att uppnå genom att ha träffpunkter över generationsgränser som är av det mer spontana, kortvariga slaget också. Bara att ta en fika eller lunch några gånger kan ge input som är gynnsam för båda parter utan att det skapar ohållbar tidsåtgång. Då kan de också göras med en större valfrihet av mentor/adept, som Granberg (2003) förespråkar.

Fördelar med att skapa många träffytor mellan olika generationer är att det också kan slå hål på förutfattade meningar om hur människor i en viss generation är, baserade på förenklingar gjorda av vårt första tankesystem (Lindelöw 2014). Vilka också lätt spås på av förenklade stereotyper av hur olika generationer ”är” som syns i media. Att bygga relationer med mer seniora medarbetare kan också minska yngre medarbetares känsla av att vara längst ner i hierarkin, vilket annars kan ge upphov till negativ stress (Drayton 2021). Gissningsvis kan den omvända effekten- att äldre medarbetare känner sig mindre passé och mer uppdaterade i sin digitala kunskap, samt helt enkelt positivt stimulerade av att umgås med yngre medarbetare vara en lika gynnsam effekt.

Ett bilateralt mentorskap kan bidra till ökad trygghet för medarbetarna inom organisationen då den kan öka mängden relationer av kvalité man har med människor på olika nivåer inom organisationen. Om mentorskapet dessutom är frivilligt och mindre tidskrävande kan det ske med en fortsatt bibehållen känsla av handlingsutrymme. Antalet bokade möten och mängden mejl är också något man kan se över för att ge mer utrymme till människors egna initiativ relationsskapande och kunskapsöverföring

Att få yngre medarbetare att ställa frågor om hur äldre kollegors karriär har sett ut och fråga mer konkret vad de har varit engagerade i eller uppnått kan hjälpa dem att få en mer nyanserad bild av hur karriärer kan se ut.

5.1.5. Det utvecklingsinriktade lärandet

En byggsten som kan bidra till att kunskapsutbytet mellan generationer verkligen leder till lärande är att bistå med kunskap om olika lärande nivåer innan man börjar mentorskapet. Detta kommer potentiellt att kunna bidra med en ökad känsla av handlingsutrymme för bägge deltagarna i mentorskapet om det utformas med utan exakta styrmål med syfte att främja kreativitet och metakognition.

En vinst med det bilaterala mentorskapet är att det också fokuserar på den mediocre eller seniore medarbetaren som en person med lärandepotential. Det kan finnas fördomar om att mer erfarna medarbetare inte har samma driv att lära nytt, även hos dem själva och det bästa sättet att slå hål på den fördomen är att bevisa motsatsen genom att pröva. Min egen erfarenhet av att utbilda mig ”mitt i livet” är att det har en enormt stimulerande effekt och för varje positiv erfarenhet av att lära sig nya saker växer självförtroendet. Men jag har mött många påstående från jämnåriga av att ”det skulle jag aldrig klara av.” Självt skulle jag påstå att lära nytt omgiven av mycket yngre studenter har en närmast föryngrande effekt, i alla fall på självuppfattningen, drivet och motivationen.

Samtidigt visar vi unga att karriärer inte behöver vara spikraka och att det går att byta bana mitt i livet. Förhoppningsvis kan det mildra deras hets av att lyckas tidigt och ”ha allt” på en gång, det vill säga både karriär, hus, familj och en aktivitetsfylld fritid.

Jag menar att lärande mellan generationerna är en nyckel till kunskapsutveckling men också att få personal att tänka nytt och därmed känna att utvecklingsmöjligheterna inom organisationen är såpass stimulerande att stanna kvar blir det mest attraktiva alternativet.

5.1.6. Work-life balance

Inom ramarna för mentorskapet kan frågor om lärande och balans i arbetslivet med fördel kopplas ihop. Ett lärande mellan generationer kan beröra frågor för att uppnå hälsa och balans som olika ålderskategorier kan tänkas kämpa med. Work-life balance

frågor berör alla generationer även om det som ska balanseras med jobbet kan se lite olika ut om man är 25-årig singel med höga ambitionsnivåer, 32-årig småbarnsförälder som längtar efter nya utmaningar på jobbet, frånskild 48-åring med tonåringar och gamla föräldrar som tycker att hen halkar efter i sin karriärsutveckling eller 63 år med barnbarn som man behöver hjälpa till att hämta från dagis samtidigt som man har fått problem med ryggen och undrar hur stor hög den framtida pensionen egentligen kommer att kunna bli- blir det möjligt att behålla sommarstället? Stressrelaterade sjukdomar har ökat lavinartat de senaste tio åren och det ligger i alla arbetsgivares intresse att ta medarbetares behov av att få ihop sina liv på allvar. Digitaliseringen och det numera etablerade hemifrån-arbetet ställer helt nya krav på gränsdragning och tydlighet. Det ställer också krav på ledarskapet att våga dra ifrån snarare än att lägga till fler möten eller antal mejl man inkluderar alla medarbetare i.

5.1.7. Sammanfattning

Cirkeln i modellen är för att visa på hur dessa områden har viktiga beröringspunkter och är ömsesidigt beroende av varandra. Vinsterna med mångfald kan gå förlorade om vi inte samtidigt jobbar medvetet med inkludering. Inkludering uppstår inte till fullo om vi inte skapar arenor för kunskapsöverföring mellan olika generationer.

Kunskapsöverföring görs inte med kvalitet om vi inte pratar om förutsättningar för lärande och olika nivåer av lärande. Fokus på utveckling och förändring behöver balanseras upp med arbete work-life balance där det visas på flexibilitet och förståelse för medarbetares behov av återhämtning, reflektion och tydligt avgränsad fritid- annars riskerar utvecklingsivern att driva medarbetare till utmattning snarare än upplysning. Det finns slutligen potentiella synergieffekter mellan work-life balance frågor och effekter av mångfald. Olika generationer kan ge varandra input i hur man bäst bevarar balansen i olika komplexa livssituationer. Jag vet själv att jag satte stort värde på att få höra om äldre kollegors erfarenheter av föräldraskap när jag var nybliven småbarnsförälder. På motsvarande sätt har jag haft glädje av att delta i yngre kollegors progressiva satsningar på gemensamma mindfulness-övningar på lunchrasten, som var en nyttig påminnelse om vikten att ta en paus ibland. Omvänt kan en väl utarbetad work-life balance-strategi med flexibilitet för olika generationer och åldersgruppers olika behov främja potentialen för ökad mångfald utifrån ålder inom organisationen- då den visar att hänsyn ges till olika typer av behov vilket kan öka organisationens attraktionskraft och förmåga att behålla medarbetare över tid.

5.2. Framtida forskning

Det hade varit intressant att undersöka hur kunskap om olika lärandenivåer kan påverka upplevelsen av ett mentorskap i samband med en studie i det bilaterala mentorskapet, för att se om medvetenhet om aspekter på lärande kan ge mentor och adept insikter för att tillvarata situationens olika verktyg för lärande. Vidare hade det varit intressant att få följa mentors-par av olika åldrar där syftet var uttalat att man skulle turas om att vara mentor respektive adept och sätta detta i relation till vad det gjorde både för kunskapsöverföring, och för känsla av inkludering eller upplevelse av stress på jobbet.

5.3. Slutreflektion

I en studie som handlar om åldersfrågor går det inte att bortse från forskaren och informanternas egen ålder. Informanterna befann sig inom ett förhållandevis snävt

åldersspann mellan 43–55 år där jag själv befinner mig i mitten. I efterhand kan jag se att intervjupersonerna hade mindre att säga om sin egen ålderskategori eller erfarenhetskategori än de som låg över eller under, och att jag kanske omedvetet ställde färre frågor själv om ”oss själva”. En yngre eller äldre person hade kanske ställt andra typer av frågor och informanter i andra åldrar hade kanske gett andra typer av svar.

Kärnan i denna studie har för mig varit frågan om hur organisationer behåller medarbetare över tid och att det kan finnas en viktig nyckel till detta i lärande och utvecklingsmöjligheter genom hela arbetslivet, där en avgörande del är kommunikation och kunskapsöverföring över generationsgränserna. För att uppnå detta behöver vi titta både på vilka fördomar vi har om olika ålderskategorier, skapa plattformar för både informellt och mer formellt kunskapsutbyte över generationsgränserna eller erfarenhetsspann samt titta på hur behov som berör work-life balance och andra arbetsmiljöfrågor ser ut för olika ålderskategorier.

Frågor om ålderism kommer allt oftare upp till ytan i debatten och det ser jag som ett tecken på att vi som samhälle har allt för snäva idéer om vad man kan åstadkomma beroende på hur lång tid man har levt. Detta trots att vi alla vet att det finns ett oändligt antal faktorer som påverkar vår personlighet, vårt kunnande och vår potential mycket mer än vår kronologiska ålder. Vi tenderar också att umgås mest med de i vårt eget åldersspann vilket avspeglar sig även på arbetsplatser, trots erfarenheten av att människans överlevnad i alla tider har hängt på att vi har levt i stammar med många generationer samlade som har hjälpts åt. Olika generationer kompletterar ju varandra på ett fantastiskt sätt om vi bara tar vara på den samlade kompetensen och ger olika generationer plattformar, tid och uppmuntran att mötas och dela sin kunskap och sina förmågor med varandra. Efter att ha tagit del av den samlade klokskapen från fem erfarna HR-ansvariga i olika och mycket högfungerande organisationer ser jag att HR-funktionen har en viktig roll att peka på den konkurrens fördel som samarbete över generationsgränser har potential att tillföra verksamheter i kombination med andra aspekter av mångfaldsarbete.

Referenser

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod* (2 uppl.). Liber.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Liber.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching and Research. *Academy of Management Learning and Education*, Vol 1, No 2, 206–218.
- Behrenz, L. (2001). Who gets the job and why? An explorative study of employers' recruitment behaviour. *Journal of Applied Economics*, 4, 255–278.
- Billett, S. (2003). Workplace mentors: demands and benefits. *Journal of Workplace learning*. 15:3 s 105–113.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. Routledge.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (7 uppl.). Routledge.
- Denscombe, M. (2010). *Forskningshandboken* (2 uppl.). Studentlitteratur.
- Drayton, M. (2021). *Anti-Burnout: How to Create a Psychologically Safe and High-Performance Organisation*. (1 uppl.). Routledge.
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating Learning and work: Problems end prospect. *Human Recours Development Quarterly*, 12, 4, 421–435.
- Ellström, P.-E., Gustavsson, B. & Larsson, S. (1999). *Livslångt lärande*. Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.). (2015). *Handbok i kvalitativ analys*, (2 uppl.). Liber.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur.
- Granberg, O. (2011). *Lära eller läras*. (2 uppl.). Studentlitteratur.

Hahn, J. A. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace. *Nursing Forum*, Vo 46, No 3, 119–127

Leroy, H., Buengler, C., Veestraten, M., Shemla, M. & Hoever, I.J., (2021). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion, *Group & Organization Management 2021*, Vol. 0(0) 1–42

Lindelöw, M. (2019). Kompetensbaserad personalstrategi (2 uppl.) Natur och Kultur.

Lindelöw, M. (2014). Vald på en tiondels sekund (1 uppl.). Natur & Kultur.

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*. Vol. May, 2010

Menci & Lester (2014). More Alike Than Different: What Generations Value and How the Values Affect Employee Workplace Perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol 21 No 3, 257–272

Nelson-Jones, R. (2018). Grundläggande samtalsmetodik. (2 uppl.) Studentlitteratur.

Randel, A.E., Galvin, B.M., Shore, L.M., Holcombe Ehrhart, K., Chung, B.G., Dean, M. A., Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*. No 28 (190–203)

Riksdagen. (datum saknas). *Diskrimineringslag (2008:567)*.
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567

Smith, D. N., Roebuck, D., Elhaddaoui, T. (2016). Organizational Leadership and Work-Life Integration: Insights from Three Generations of Men. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, vol 2 no 1 54-70.

Statistiska centralbyrån. (1 dec, 2021). *Antalet äldre per arbetsföra invånare ökar i Sverige*. Pressmeddelande.
<https://www.scb.se/pressmeddelande/antalet-aldre-per-arbetsfora-invanare-okar-i-sverige/>

Thurén, T. (2019). Vetenskapsteori för nybörjare. (3 uppl.). Liber.

Vetenskapsrådet (29 augusti 2017). *God Forskningssed*

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Vision, fackförbund (datum saknas) *80-90-100 modellen*

<https://vision.se/globalassets/engagemangskiosken/modellen-80-90-100.pdf>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organisations* (8 uppl.). Pearsons.

Bilagor

Missivbrev intervjuer

Hej!

Jag heter Ellika Ström och studerar sista året på Personal och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet, där jag karriärväxlar för att arbeta med HR.

Personlig ingång: ... (anpassades beroende på hur jag hade fått intervjupersonens namn)

Jag undrar om jag får intervjua dig inför min C-uppsats? Samtalet kommer att ta max en timme i anspråk och kan ske digitalt eller på plats efter dit önskemål.

Jag intresserar mig för HR-chefers syn på hur vi kan skapa ett hållbarare arbetsliv. Fokus kommer att vara på hur man i organisationer kan arbeta för att motverka ålderism samt främja jämställdhet mellan könen. Jag kommer att genomföra en kvalitativ intervjustudie om vad HR-chefer i olika typer av organisationer har för erfarenhet av och tankar om och hur man konstruktivt kan jobba med dessa frågor.

Alla erfarenheter du delar med dig av kommer att hanteras konfidentiellt, den eventuella inspelningen kommer att raderas efter att jag har transkriberat materialet. Transkriptionerna förstörs efter att uppsatsen är examinerad. Du har också rätt att avbryta din medverkan när som helst under processen.

Intervjuerna kommer i första hand att äga rum i v 44, 45 och 46. Du kommer själv att kunna påverka vilken dag och tid.

Intervjufrågor

Kort presentation av mig,

Inledning med mina tankar för intervjuerna.

Mångfald på ett brett plan - smalna av i ålder och jämställdhetsfrågor – att jag vill höra om deras erfarenheter.

Berätta att intervjupersonen och organisationen är anonym och att hen har rätt att erbjuda sin medverkan när som helst. Transkriberingen kommer att skickas ut för granskning och eventuella rättelser eller tillägg

Uppvärmningsfrågor:

Kan du berätta om ditt arbete, vad du gör?

Hur länge har du varit i denna organisation?

Andra egna erfarenheter.

Kön:

Organisation:

- Hur ser könsfördelningen ut i ert företag?
- Vad har ni för samtal om könsfördelning och likabehandling utefter kön i er organisation, tex vid rekryteringar?
- Hur ser ni på könsfördelning när ni sätter ihop arbetsgrupper eller team?
- Vad har du för erfarenhet av könsmixade respektive könsuppdelade grupper i arbetslivet och vilka reflektioner har du med dig från det?

Kultur:

- Finns det element i er kultur som går att härleda till könssammansättningen hos er?
- Om du coachar chefer i könsrelaterade frågor hur gör du då?
- Finns det en tradition i din bransch att vissa befattningar innehas av ett specifikt kön?
- Är det något av könen som sticker ut i förhållande till vilka som gör karriär inom organisationen eller i förhållande till vilka som lämnar?

Förändringsarbete:

- Hur tänker du att man kan jobba med att motverka fördomar baserade på kön i en organisation?
- Hur kan man förändra synen på att en viss roll ofta innehas av ett specifikt kön?

- Vad har du för tankar och erfarenheter om hur man kan främja lika karriärs och utvecklingsmöjligheter för båda könen?

Avslut: Finns det något du vill utveckla mer, någon aspekt vi inte ha fått fram?

Ålder:

Organisation:

- Hur ser åldersfördelningen ut i din organisation?
- Finns åldersperspektivet med i er personalstrategi? (Ex vid extern- och internrekryteringar, befordringar, kompetensutveckling)
- Hur tänker ni runt åldersfördelning i sammansättningen av arbetsgrupper, avdelningar eller team?
- Vad har du själv för erfarenheter av att arbeta i åldermixade team?
- Vad har du för tankar om hur man kan göra organisationer mindre ålderssegregerade?

Kultur:

- Hur diskuterar ni frågor som berör ålder i din organisation?
- Cochar du chefer i dessa frågor?
- Hur ser er lärandekultur ut? Påverkas möjligheten att ta del av kompetensutveckling, eller vilken typ av kompetensutveckling man erbjuds i och med den ålder man har?
- Hur kan man synliggöra och öka upplevelsen av inkludering för äldre medarbetare? Eller ovanligt unga medarbetare?
- Finns det någon åldersgrupp som sticker ut i förhållande till vilka som avancerar inom organisationen. Eller i förhållande till vilka som slutar?

Förändringsarbete:

- Har din organisation någon nedskrivna policy om ålder, om inte har du några tankar om hur en sådan skulle kunna se ut och varför den skulle kunna vara viktig, eller inte?
- Hur tänker du att man kan diskutera/motverka ålderism på arbetsplatser?
- Hur tänker du att man kan öka kunskapen om fördomar relaterade till ålder?



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
www.soc.lu.se