



## PERSONALVETARPROGRAMMET

# Ålder är bara en siffra

En kvalitativ studie kring ålders påverkan på det sociala kapitalet

Författare: Linn Keszei & Elise Sandh

---

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Rebecka Arman
Examinator:	Petra Adolfsson



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2020
Supervisor:	Rebecka Arman
Examiner:	Petra Adolfsson
Keywords:	Socialt kapital, åderism, åldersmedvetet ledarskap, mentorprogram

---

The average life expectancy increases year by year. In 2060, a quarter of the Swedish population is predicted to be 65 or older, therefore the Swedish labour market needs to consider and plan for an ageing workforce. An employee who has been working in the same role for a long period of time is expected to possess a high amount of social capital in terms of experience, social network and status. When the employee leaves work due to old age and retirement, the organisation risks losing valuable competence.

The purpose of this study was to investigate how age is affecting an individual's social capital in the workplace, with a specific focus on the mentees in a mentoring programme and how the programme affected the mobility of social capital. We investigate what relation between age and social capital the mentees are experiencing during their participation in the mentoring programme and also how the programme can enable the access to social capital. For the study we held interviews with mentees, HR-employees and a manager. Our study is relevant from an HR perspective due to the study's focus on age management and employee diversity.

The findings was that age did have an impact on the social capital within the mentoring programme. Through the programme the mentee retained knowledge and got access to the social capital the mentor had achieved. Our conclusion is that the programme can be considered as a shortcut to a higher amount of social capital. It enabled a shift where the mentee got access to a higher amount of social capital, however at the expense of the mentor.

## **Förord**

Vi vill tacka vår handledare Rebecka Arman för det stöd och den guidning hon gett oss. Till våra respondenter som tog sig tid att ge oss värdefull information, stort tack.



# PERSONALVETARPROGRAMMET

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrund</i> .....	1
1.2 <i>Om socialt kapital</i> .....	2
1.3 <i>Om Manu AB och den tidigare studien</i> .....	3
1.4 <i>Syfte och frågeställning</i> .....	4
<b>2. Teori och tidigare studier .....</b>	<b>5</b>
2.1 <i>Socialt kapital och sociala fält</i> .....	5
2.2 <i>Tidigare studier om mångfald</i> .....	6
2.2.1 <i>Tidigare studier om åldersmedvetet ledarskap</i> .....	7
2.3 <i>Tidigare studier om ålder som möjlighet</i> .....	7
2.4 <i>Tidigare studier om ålder som problem</i> .....	8
<b>3. Metod.....</b>	<b>10</b>
3.1 <i>Datainsamling</i> .....	10
3.2 <i>Analysmetoder</i> .....	12
3.3 <i>Etiska reflektioner</i> .....	13
3.4 <i>Pålitlighet</i> .....	14
<b>4. Empiri och analys.....</b>	<b>15</b>
4.1 <i>Ålder som möjlighet</i> .....	15
4.1.1 <i>Analys av ålder som möjlighet</i> .....	16
4.2 <i>Ålder som problem</i> .....	17
4.2.1 <i>Analys av ålder som problem</i> .....	19
4.3 <i>Mentorprogrammet</i> .....	20
4.3.1 <i>Analys av mentorprogrammet</i> .....	23
<b>5. Diskussion och slutsatser .....</b>	<b>25</b>

5.1 Relationen mellan ålder och socialt kapital inom mentorprogrammet .....	25
5.2 Studiens bidrag till forskningsfältet .....	26
5.3 Slutsatser och vidare forskning.....	28
<b>6. Referenser .....</b>	<b>29</b>
<b>7. Bilagor .....</b>	<b>33</b>
7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide .....	33
7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide till HR och chef.....	35
7.3 Bilaga 3 - Informantbrev.....	37
7.4 Bilaga 4 - Samtyckesformulär.....	38



# 1. Inledning

På svenska arbetsmarknaden är konkurrensen hög. Forskning från tidigt 2000-tal visar på två åldersgrupper som är särskilt representerade vid arbetslöshet: ungdomar mellan 18–25 år och äldre över 45 år (de los Reyes, 2001). Även mer nutida undersökningar visar på samma trend. En orsak tros vara att automatiseringen av enklare arbeten ökar pressen på en högre utbildning, vilket gör det svårare för ungdomar att göra entré in på arbetsmarknaden (Hernández, 2020, 13 februari). För äldre kan det istället handla om arbetsgivares fördomar om att äldre är oflexibla, oproduktiva eller omotiverade till att lära nytt (Andersson & Öberg, 2012). Det brukar sägas att ålder bara är en siffra men det beror på vem som räknar. I denna studie ställer vi oss frågan hur detta reflekteras i arbetslivet.

## 1.1 Bakgrund

De senaste 100 åren har den svenska medellivslängden ökat avsevärt, från 56 år till 82,5 år (Folkhälsomyndigheten, 2020). Statistiska Centralbyrån beräknar att år 2060 kommer en fjärdedel av Sveriges befolkning vara 65 år eller äldre (Fors, 2012). Hösten 2019 röstade den svenska riksdagen igenom förslaget att höja den allmänna pensionsåldern, från 61 till 62 år. Även åldern då man omfattas av Lagen om Anställningsskydd, LAS, har höjts, från 67 till 68 år (Almosaibi Jasas, 2019, 16 oktober). Svenskt arbetsliv har därmed en ny åldersgrupp att ta hänsyn till: den åldrande (Nilsson, 2014). För personalvetare kommer det då krävas nya sätt att förhålla sig till hur man arbetar med hållbart och åldersmedvetet ledarskap. Det åldersmedvetna ledarskapet, *age management*, innebär att man tillvaratar individers kompetenser och förmågor men också möjliggör ett långsiktigt arbete och hållbart arbetsliv (Andersson & Öberg, 2012). På en arbetsplats är olika åldersgrupper en del av mångfalden. Mångfald är ett begrepp som ofta används på svenska arbetsplatser som något eftersträvänsvärt. Den för med sig en nyanserad kompetens, variation av erfarenheter och kunskap. Dock kan variationen skapa ojämlikhet och diskriminering där individer kategoriseras för att de inte tillhör normen på arbetsplatsen. Exempel på detta är att man redan vid 45 års ålder riskerar att ens ålder medför diskriminering i arbetslivet (de los Reyes, 2001).

Enligt Diskrimineringsombudsmannen (2019) är ålder den tredje mest anmälda diskrimineringsgrunden inom svenskt arbetsliv. Anmälningarna kan röra sig om tidig

avgångspension vid neddragningar, brist på tillgång till kompetensutveckling samt diskriminering i samband med rekryteringsprocesser (SOU, 2018:10; Nilsson, 2014). För yngre kan åldersdiskriminering resultera i temporära anställningskontrakt, lågt ansvar och lön samt svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden (Gillberg & Seldén, 2017).

## 1.2 Om socialt kapital

I Sverige finns en historia av att individens yrke påverkar dennes sociala status, det vill säga den position man innehar i samhället (Andersson & Öberg, 2012). Vår studie kretsar kring den påverkan ålder har på individens sociala kapital på arbetsplatsen. Social status kan beskrivas som ett uttryck för nivån av individens sociala kapital. En av de mest välkända teorierna kring socialt kapital är författad av sociologen Pierre Bourdieu (1930–2002). Bourdieu beskriver hur socialt kapital är:

...summan av de resurser, aktuella eller potentiella, som finns tillgängliga för en individ eller grupp genom att ha tillgång till ett bestående nätverk av mer eller mindre institutionaliserade relationer av ömsesidigt erkännande eller igenkännande (Bourdieu, 1986:248–249).

Det vill säga, de möjligheter eller förmåner man som människa, eller i egenskap av grupp, har tillgång till. Hans definition visar vikten av sociala nätverk, kontakter och relationer och hur de kan möjliggöra tillgången till det sociala kapitalet. Socialt kapital kan enligt denna definition ses som en form av stöd och verktyg som möjliggör vidareutveckling och öppnar dörrar (Bourdieu, 1986).

Det sociala kapitalet individen innehar ger den möjlighet att påverka andra grupper eller individer (Moi, 1994). Kapitalet beskrivs som något som kan påverkas av faktorer såsom klass eller annan form av stratifierande egenskaper (Behtoui, 2013; Kassman, 2017). Det sociala kapitalet är inte något beständigt, det är något man både kan vinna och förlora. Kapitalets förmåga att röra sig, dess mobilitet, kan skildras i en klassresa där en individ uppnår en mer gynnsam socioekonomisk situation genom exempelvis utbildning eller ett visst kontaktnät (Fors, 2012). Mobiliteten bygger dock på en konkurrensstruktur där individer kämpar om att nå



ett högre socialt kapital. Den som vinner får makt, inflytande och möjligheter som den sedan måste försvara för att få behålla (Moi, 1994).

### 1.3 Om Manu AB och den tidigare studien

Vi tar avstamp i en tidigare studie av Wikström, Liff, Eriksson och Karamehmedovic (2018) som genomfördes på ett företag. Företaget är ett multinationellt och väletablerat tillverkningsföretag som vi har valt att kalla Manu AB. Väsentliga delar av Manu AB är placerat i Sverige men verksamhet bedrivs även i andra delar av Europa samt Nordamerika och Asien. Företaget arbetar med både tillverkning och försäljning, där stor del av produktionen exporteras. Manu AB kan betraktas som en stor arbetsplats med många anställda. De svenska anställda tenderar att bli långvariga med upp till 45 års anställning inom företaget. Möjligheterna till kompetens- och karriärutveckling inom företaget uppges av företaget själva vara en stor bidragande faktor till detta.

År 2017 påbörjades ett projekt där äldre medarbetare skulle förtidspensioneras och då erbjöds gå ned i tid med samma lön mot att de genomförde ett mentorprogram. Tanken var att deras kunskaper och kompetenser inte skulle försvinna från företaget utan istället föras vidare till en yngre adept. Programmet initierades av ledningen i hopp om att kunskapsöverföringen skulle bidra till att adepterna på ett smidigt sätt lärde sig sin nya roll. Mentorernas tjänster var av senior karaktär och de flesta adepter rekryterades internt. Projektet inleddes med en kick-off där HR bland annat beskrev syftet med programmet och gav en introduktion till hur man rent praktiskt kunde gå tillväga för att implementera mentorskapet.

Den tidigare forskningsstudien undersökte hur kunskap överförs och bevaras i ett företag med särskild inriktning på pensionsavgång. 25 personer intervjuades, däribland chefer, HR samt anställda över 61 år. Studiens syfte var att undersöka vilken uppfattning mentorerna hade om hur deras överföringsstrategier påverkade möjligheten att implementera kunskapsöverföring. Resultatet från studien visade bland annat att många av de äldre medarbetarna ansåg deras kunskap som värdefull för företaget. Det visade sig dock att det inte fanns någon etablerad metod för kunskapsöverföringen (Wikström et al., 2018).

Wikström et al. (2018) beskrev hur företaget fokuserade på de kognitiva processer mentorprogrammet innebar, vilken kunskap som skulle överföras för att inte förlora tjänstens specifika kompetens. För vissa av mentorerna fördes kunskapen vidare genom dokumentation av arbetsmetoder, för andra skulle den föras över muntligt och i de flesta fall en blandning av

båda metoderna. Studien visade hur mentorprogram ofta innebär en tidigarelagd pension för mentorerna och att mycket fokus ligger på att adepterna ska ta över tjänsten. Kunskapsöverföringen som tjänsten kräver styr programmet då målet är att inte förlora viktig kompetens. Det vi kunde se var att den kunskap som överfördes hade till stor del implicit karaktär. En intervjuperson sa följande: "They [the new employees] are often very skilled and well educated, but they don't have the social network. To create a network of contacts and knowing, who to call takes a few years (Wikström et al., 2018, s. 9)". Det var därför viktigt att se till mentorernas sociala nätverk och sociala status på Manu AB. Vi vill mot bakgrund av detta undersöka adepternas upplevelse av mentorprogrammet och hur de upplever relationen mellan ålder och socialt kapital.

## 1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur ålder påverkar individens sociala kapital på arbetsplatsen och hur mentorprogram påverkar det sociala kapitalets mobilitet. Studien är särskilt inriktad på adepters upplevelser av mentorprogram. Frågeställningarna är följande:

1. Vilken relation mellan ålder och socialt kapital upplever deltagare i mentorprogrammet?
2. Hur möjliggör mentorprogrammet tillgången till socialt kapital?

## 2. Teori och tidigare studier

*I detta avsnitt presenteras den valda teorin socialt kapital och tidigare studier om mångfald samt hur detta kan påverka individers arbetsliv. Socialt kapital kan medföra förmåner och möjligheter, dessa kommer vi redogöra för i avsnittet Tidigare studier om ålder som möjlighet. Vi kommer även beskriva hur det sociala kapitalet kan innebära begränsningar för grupper och individer i avsnittet Tidigare studier om ålder som problem.*

---

### 2.1 Socialt kapital och sociala fält

I denna studie utgår vi ifrån Bourdieus definition av det sociala kapitalet. Bourdieus teorier om det sociala kapitalet kan ses som en vidareutveckling av marxistisk klassteori (Neilson, 2018). Den marxistiska teorin utgår, i korta drag, från att samhälleliga strukturer skapar klassklyftor och gränser mellan klasstillhörigheterna. Den som har stort ekonomiskt kapital har ett övertag och en samhällelig makt (Fors, 2012). Bourdieus teori är dock mer flerdimensionell, han ser inte endast det ekonomiska kapitalet som en faktor till maktstruktur. Istället beskriver han det som en samverkan mellan ekonomiskt, kulturellt, symboliskt samt *socialt* kapital (Hikaru Desan, 2013).

Att en person har ett högt innehav av socialt kapital medför att andra har ett lågt. Principen av socialt kapital är därmed, enligt Bourdieu, att den skapar en kamp. En kamp mellan individer som inom det sociala kapitalets arena, dess sociala fält, kämpar om att få tillgång (Moi, 1994). Kapital existerar inte i ett vakuum, de har både skapats och existerar i olika sociala fält. Det innebär att olika sociala rum innefattar olika sociala fält, klassrummet på universitetet, spårvagnen och arbetsplatsen är alla olika exempel på egna fält. I de sociala fälten styr strukturer och regler som inte alltid är uttalade, ett habitus. Habitus sätter spelreglerna för det sociala fältet, hur vi ska interagera, tänka och vara (Paulson, 2017; Bourdieu, 1992). Habitus skapar en distinktion mellan människor, genom att kategorisera och särskilja skapar man ett rätt och ett fel. Det sociala kapitalet skapar därmed både inkludering och exkludering (Paulson, 2017). I fälten blir normer starkt styrande och det kan råda ett hegemoniskt tillstånd, det vill säga att ett fälts habitus inte ifrågasätts och i förlängningen skapar maktstrukturer vi inte är medvetna om existerar. Det sociala kapitalet existerar i relation till det fält det befinner sig i, det är flexibelt och varierar från fält till fält (Bourdieu, 1992). Det sociala kapitalet man innehar är inte statiskt,

det kan upplevas som hotat eller eftersträvansvärt. Att det då uppstår konflikt och konkurrens om att vinna status och legitimitet är något som, enligt Bourdieu, är att vänta (Moi, 1994).

Bourdieus teorier om socialt kapital är relevant då vi vill undersöka hur kapitalets mobilitet påverkas av ålder. Åldersnormen är ett exempel på en distinktion där en person, på grund av sin ålder, tillskrivs en rad egenskaper som sedan kan vara till dennes för- eller nackdel. I förlängningen kan det påverka äldres arbetsliv negativt då de exempelvis går miste om kompetensutveckling eller erbjuds tidigarelagd pension (SOU, 2018:10). Övergången till ett liv som pensionär kan påverka individens psykosociala välmående. Den äldre kan gå miste om det sociala livet som ett arbete kan innebära, bland annat i form av interaktion och kontaktnät (Kelfve, 2015).

Professorn Robert Putnam beskriver hur synen på en individ kan ha stor påverkan på det sociala kapitalet. Putnam ser det sociala kapitalet som något som uppstår i mötet bland människor. Han framhäver vikten av ömsesidighet i det sociala utbytet. Antingen mellan människor som har mycket gemensamt, så kallad *bonding*, eller mellan människor som inte har så mycket gemensamt, något han kallar för *bridging*. Bridging kan bidra till ökad tolerans och tillit mellan individer. Det minskar avståndet mellan individer som annars är avlägsna för varandra (Gelderblom, 2018; Putnam, 1995). Exempel på ett sådant som kan ge upphov till avstånd är olika åldersgrupper eller annat som utgör faktor till mångfald.

## 2.2 Tidigare studier om mångfald

Mångfald benämns som ett mått på hur varierat och diversifierat ett samhälle är utifrån faktorer såsom kön, etnicitet och ålder. På den svenska arbetsplatsen är mångfald ett alltmer välkänt begrepp, möjligtvis på grund av att fler kvinnor kommit in på arbetsmarknaden och att den globala utvecklingen medfört en ökad arbetskraftsinvandring. Att den äldre generationen i allt större utsträckning har möjlighet att stanna kvar längre på jobbet innebär att arbetsmarknaden idag har en större variation av kunskap, bakgrund och erfarenheter (de los Reyes, 2001).

På arbetsplatsen påstås mångfald bidra till bland annat högre motivation, stimulera en mer kreativ arbetsmiljö och att som arbetsgivare få ett positivt rykte vilket i sin tur kan generera bredare rekrytering av eftertraktade individer. Mångfald skapar heterogenitet och en mer varierad kunskap inom organisationen (Walker, 2005). Det kan därför vara motiverande och viktigt att företag ser till fördelarna med att ha anställda i olika åldrar (Lain, 2012). HR kan ha

en avgörande roll i att belysa dels de hårda men även de mjuka värden en varierad arbetsplats innebär. Hur HR och organisationen främjar en åldrande generation vars kunskap tillvaratas kan beskrivas som ett åldersmedvetet ledarskap.

### **2.2.1 Tidigare studier om åldersmedvetet ledarskap**

Ett åldersmedvetet ledarskap kretsar kring hur ledare hanterar olika åldersgrupper inom en organisation och hur man kan ta hänsyn till anställda i alla åldrar. Det åldersmedvetna ledarskapet ska främja flera sorters kompetenser och tillgodose de olika behov som krävs för ökad arbetstillfredsställelse på jobbet. För att ha ett åldersfrämjande arbetssätt är det som chef viktigt att ha de olika åldersgrupperna i beaktande för aktiviteter, arbetsuppgifter och kompetensutveckling. Rent praktiskt kan det uppnås genom exempelvis policydokument, chefsutbildning och utvecklingssamtal (SOU, 2018:10). Wikström et al. (2018) beskriver hur kunskapsöverföring och bibehållande av kunskap inom organisationen är viktiga delar av ett åldersmedvetet ledarskap. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv kan åldersmedvetet ledarskap ses som en viktig del i att dels se till att tillvarata den de äldres kunskaper och sociala kapital men även ett sätt att anpassa och möjliggöra ett hållbart arbetsliv även för de äldre medarbetarna. Teorin om åldersmedvetet ledarskap är relevant för vår studie då Manu ABs mentorprogram kan ses som en form av åldersmedvetet ledarskap.

### **2.3 Tidigare studier om ålder som möjlighet**

Ålder kan, liksom kön och etnicitet, beskrivas som en stratifierande kategori. Hur man ser på ålder påverkas dels av psykiska och fysiska attribut och egenskaper men även av samhälleliga normer. Dessa normer upprätthålls både av enskilda individer och institutionellt. Det institutionella sker i form av lagar såsom myndighetslagen och lagen om allmän pensionsålder (Gillberg & Seldén, 2017). Lindkvist, Bakka och Fivelsdal (2014) beskriver hur sociala föreställningar och samhälleliga idéer kan påverka arbetslivet och arbetsplatsen. Organisationens kultur är en förlängning av kulturen i samhället, en liten del som säger något om det större.

Arbetsplatsens förhållningssätt gentemot åldersgrupper bidrar till en kategorisering utifrån den ålder som är norm. Nilsson (2014) refererar till denna normgrupp som mellanåldern.

I arbetslivet kan konsekvenserna bli att mellanåldern utgör en sorts mall och ramverk för hur arbete ska utföras. En norm för hur länge vi kan arbeta, vilka hjälpmedel som är nödvändiga, hur mycket utbildning vi behöver och så vidare (Nilsson, 2014). Hur vi kategoriserar, beskriver och talar om ålder kan påverka både individ och samhälle. Att tillskriva mellanåldern attribut såsom hög produktivitet och engagemang innebär att man höjer dess status. På en arbetsplats kan det reflekteras i synen på äldre och idén om att äldre inte är en lika stor tillgång i form av arbetskraft jämfört med andra, yngre åldersgrupper. De yngre grupperna kan i denna bemärkelse betraktas som aktörer med högre legitimitet och status då de ofta beskrivs som mer formbara, flexibla och öppna för förändring. Äldres möjligheter i arbetslivet kan vara begränsade och innebära utmaningar men kan även innebära fördelar i form av trygga, långa anställningar där risken att som äldre bli arbetslös är lägre (Gillberg & Seldén, 2017).

## 2.4 Tidigare studier om ålder som problem

Uppkomsten av det som kallas differentiering eller segregering, den ojämlikhet som finns bland människor, kan härstamma från den typ av föreställning vi har om hur andra ska bete sig. När människor inte beter sig som vi tänkt oss, när de avviker från våra egna normer, skapas skillnader och kategoriseringar av människor (de los Reyes, 2001). De som inte tillhör normen riskerar att hamna i utanförskap.

Arbetsplatser existerar i en samhällelig kontext, en kontext där det finns ojämlikheter mellan exempelvis kön, ålder och klass. Det finns vissa normer och tankemönster på samhällelig nivå som i sin tur kan påverka individen i dess arbetsliv. Detta innebär att förutfattade meningar kring ålder kan påverka människors syn och uppfattningar om äldre på arbetsplatsen. De fördomar som kan finnas om äldre kallas *ålderism* (Gillberg & Seldén, 2017). Furunes och Mykletun (2010) beskriver ålderism som partiska fördomar och diskriminerande beteenden på individnivå men det kan även ske i form av institutionell praxis. Det kan exempelvis handla om lägre möjligheter till befordran och vidareutveckling eller svårare att få ny anställning vid eventuell arbetslöshet. Exempelvis är det i Sverige fortfarande vanligt att man pensionerar sig vid 65 års ålder, trots att den genomsnittliga livslängden blir allt högre (Gillberg & Seldén, 2017; Kulik, Ryan, Harper & George, 2014). Vidare skulle detta kunna leda till att äldre upplever social utestängning på arbetsplatsen eller i arbetslivet, något som kan bidra till ökad psykisk ohälsa (Andersson & Öberg, 2012). Ett kortare arbetsliv kan påverka

dels den äldres ekonomiska kapital negativt och som äldre kan man bli tvungen att ta mer osäkra jobb för att dryga ut pensionen (Lain, Airey, Loretto & Vickerstaff, 2019). Konsekvenserna av den äldres socioekonomiska situation men även säkerhet i arbetslivet beskrivs av Fors (2012) som något som kan påverka den äldres tid som aktiv i arbetslivet men även total livslängd.

Enligt en rapport från Delegationen för senior arbetskraft ökar svårigheten att få nyanställning redan vid 40-årsåldern (SOU, 2018:10). En förklaring menar de är förutfattade meningar och stereotyp syn på äldre som mindre anpassningsbar, svårare att lära sig nya saker samt att äldre inte tar lika många initiativ som en yngre förmåga (SOU, 2018:10). I en rapport från IFAU (2019) beskrivs dock hur individer ses som mest produktiva vid 40–50 år. Fördomarna skapar distinktion mellan yngre och äldre, de ställs mot varandra och ses som varandras motpoler (Gillberg & Selldén, 2017).

Diskrimineringsombudsmannen (DO) beskriver i rapporten *Åldersdiskriminering i arbetslivet* (2011) hur åldersdiskriminering till stor del kretsar kring de förväntningar som finns på yngre respektive äldre. I rapporten beskrivs hur kompetens är kopplat till ålder, vilket leder till diskriminering av yngre:

Inte sällan samspekar den uppfattningen med föreställningen om att kompetens eller erfarenhet handlar om antal år i tjänsten, eller bara antalet år för en och samma arbetsgivare. Detta drabbar i hög grad yngre och går stick i stäv mot tanken om ett samhälle uppbyggt på idén om att alla människor främst ska bedömas utifrån sina meriter (DO, 2011 s. 9).

Rapporten beskriver hur just faktumet att ålder inte är något fixerat, oföränderligt fenomen gör det till en speciell form av diskrimineringsgrund. Kombinationen av förväntningar på åldersgrupper och ålders föränderliga status gör att individen ständigt kan behöva omvärdera sin sociala position. Ålder blir en form av berättigande grund till varför man ska få vissa rättigheter och förmåner men också till varför de ska tas ifrån en (DO, 2011).

### 3. Metod

*I denna del redogör vi för studiens kontext, hur vi samlat in vårt material samt vilka avgränsningar vi gjort. Därefter beskriver vi vår analysmetod, etiska reflektioner samt för en diskussion kring studiens pålitlighet.*

---

I studien utgår vi från respondenternas upplevelser av mentorprogrammet. Det är då viktigt att ta i beaktande att det material vi fått tillgång till är deras subjektiva verklighet. Det skapar en kontext till studien, en förförståelse för respondenternas sanning (Winther Jørgensen & Phillips, 2017). Att dra generella slutsatser är därmed svårt, dock är deras syn på åldersdiskursen och hur ålder påverkar det sociala kapitalet fortfarande relevant för vår studie. Studien bör därmed betraktas som hermeneutisk, då vi ser till deras tolkning av verkligheten. Vi vill förstå deras avsikter och kunna förstå hur de ser på världen (Allwood & Eriksson, 2017).

#### 3.1 Datainsamling

Det inhämtade materialet för denna studie är dels de kvalitativa intervjuer vi själva utfört och dels tidigare material inhämtat från den tidigare studien utförd av Wikström et al. (2018) samt material från Manu AB. Exempel på material vi fick tillgång till var dokument såsom kontaktuppgifter, presentationer från mentorprogrammet samt en transkriberad intervju med en av adepterna.

Vi utförde kvalitativa intervjuer med åtta stycken adepter, en projektledare samt två från HR varav en kvalitativ intervju och en via mejl. Vi ansåg att antalet intervjuer var tillräckligt för att ge svar på våra frågeställningar och att vi, tack vare respondenternas höga relevans och starka koppling till mentorprogrammet, uppnått det som Bryman (2016) benämner som teoretisk mättnad. Intervjuerna var semistrukturerade vilket gav oss en möjlighet att kunna vidareutveckla frågor och låta intervjupersonerna utveckla resonemang. Vi kunde på ett flexibelt sätt anpassa intervjuerna utan att tappa den grundläggande styrningen eller temat. Frågorna vi ställde var öppna då vi hade som mål att respondenternas svar skulle vara fria från styrning. Utmaningen var då att som intervjuare hålla eventuella utsvävningar inom temats gränser men samtidigt inte hämma tankar och idéer hos respondenten (Lindelöw, 2016).

På grund av de rådande omständigheterna i och med Covid-19 hölls intervjuerna via digitala plattformar såsom Zoom och Skype. Detta medförde att vi behövde förbereda oss mer



noggrant och vara beredda med följdfrågor eftersom distansintervjuer bland annat framtog oss möjligheten att se personen i ögonen och notera deras kroppsspråk.

Vi valde att hålla en inledande pilotstudie i form av en kvalitativ intervju. Syftet med pilotstudie är att ge forskaren en chans att prova metoder, frågor och upplägg innan studien inleds (Patel & Davidsson, 1994). För oss blev pilotstudien ett sätt att dels se hur förståeliga våra frågor var samt hur intervjufrågornas ordningsföljd fungerade i praktiken. Bryman (2016) beskriver hur en pilotstudie ger intervjuaren en chans förbereda sig genom att bli bekväm med både intervjuguiden och intervjurollen. Att hålla i intervjuer på distans kan vara utmanande, pilotstudien gav möjlighet till övning och reflektion.

Urvalet kan beskrivas som målinriktat då vi initialt kontaktade intervjupersoner som varit inblandade i mentorprogrammet. Genom ett målinriktat urval tas strategiska val där de som är mest lämpade för studien väljs ut (Bryman, 2016). Vi använde oss av intervjupersoner som det redan fanns kontaktuppgifter till från föregående studie. Detta då vi ville genomföra studien som en komplettering och fortsättning på den tidigare studien. Det fanns även möjlighet att personer vi inte fått kontaktuppgifter till skulle kunna vara tillgängliga samt relevanta för studien. Tillvägagångssättet kan därmed beskrivas som sekventiellt. Detta då vi inledningsvis använde målstyrt urval och sedan snöbollsurval där adepterna initierade en första kontakt med deras rekommenderade kollega. Snöbollsurvalet är ett exempel på hur vi kunde få kontakt med individer som vi annars riskerat missa i urvalsprocessen (Bryman, 2016).

Samtliga intervjuer spelades in vilket är något Bryman (2016) benämner som ett fungerande arbetssätt för att kunna analysera datan men också för att säkerställa att vår återgivning av empirin är sanningsenlig och korrekt. Vi ville kunna gå tillbaka till intervjuerna och fånga deras svar på ett mer detaljerat sätt, höra nyanser i deras tonfall och ordval. Intervjuerna transkriberades för att sedan analyseras. Med transkribering menar Winther Jorgensen & Phillips (2000) att texten ska, i den mån möjligt, spegla den sociala interaktionen för att den sedan skall kunna analyseras på ett tillförlitligt sätt. Transkriberingarna utfördes av företaget Transkribering.nu där intervjuerna skrevs ned i textformat. Vissa känslouttryck noterades i transkriberingen, till exempel kunde det stå “[skratt]”.

Då vår studie fokuserade på ålder som påverkanskraft på socialt kapital styrde detta de avgränsningar vi valde att göra. Exempelvis valde vi att inte inkludera andra bakomliggande faktorer utöver ålder, till diskriminering eller mångfald på arbetsplatsen. Ytterligare ett exempel

på avgränsning var att vi valde att bara intervjua adepterna och inte mentorerna. Detta då mentorerna var i fokus i tidigare studien av Wikström et al. (2018).

Vi blev godkända av Manu AB att genomföra denna studie. Att studien var godkänd från företagets sida var viktigt ur dels ett etiskt perspektiv men även för att samtliga intervjupersoner var deltidspmitterade på grund av Covid-19.

### 3.2 Analysmetoder

För att analysera intervjumaterialet användes analysmetoden kodning. Kodning är ett sätt att tolka och kategorisera svar där tolkningsprocessen sker utifrån olika meningsbärande enheter. Kodning separerar och sorterar datan på ett sätt som gör den överskådlig för oss som tolkare. Genom kodning kan vi sammankoppla de olika intervjuerna och därefter dra slutsatser för vår forskning. Kodning är inte en generell applicerbar metod, den formas av den som utför den (Charmaz, 2014).

Genom att koda vårt material kunde vi välja ut det som var relevant för just vårt syfte och våra frågeställningar, ett abduktivt arbetssätt (Charmaz, 2014). Detta arbetssätt kan beskrivas som en kombination av induktion och deduktion. De induktiva dragen i vår metod var att vi skapade teman i vår kodning utefter vad vi funnit för resultat. Det vi tyckte var intressant och relevant valdes ut som grund för analys. Det deduktiva tillvägagångssätt vi använt var att vi till viss del utgick från redan valda teorier och fann bevis för dem i analysmaterialet (Allwood & Erikson, 2017). Både teori och empiri påverkar den metod vi använt oss av, processen blev därmed mer fri och vi kunde processa empirin och bearbeta vår kodning på ett obehindrat sätt (Charmaz, 2014). Charmaz (2014) beskriver bearbetning som en viktig del av det abduktiva arbetssättet. Kodningen är inte en låst eller fastställd process utan istället omprövar man sina teorier för att slutligen landa i en mer rimlig och trolig analys av empirin (Charmaz, 2014).

Vi har även använt oss av Brymans (2016) åtta steg för kodning. Det första steget är att börja kodningen i tid, därmed lyssnade vi på inspelningarna av intervjuerna innan transkriberingen var färdig. Nästa steg var att läsa igenom de dokument och transkriberingar som inhämtats, därefter görs noteringar av det innehållet som bedöms mest relevant och värdefullt för studien. Det tredje steget är att läsa materialet ytterligare en gång och markera ut viktiga delar och nyckelord. I det fjärde steget granskade vi det utvalda materialet och de koder som tagits fram. Detta för att se hur koderna kunde relateras till begrepp från vår litteratur samt

huruvida samband kunde urskiljas koderna sinsemellan. I det femte steget reflekterade vi över vad det kodade materialet rent teoretiskt kunde kopplas till, därefter reflekterade vi över ifall empirin kunde kodas ytterligare vilket var det sjätte steget. I det sjunde steget beskriver Bryman (2016) vikten av att låta kreativiteten flöda. Koderna ska inte begränsas till ett visst antal eller ett för smalt, specifikt område. Istället ska man låta materialet generera olika koder, inte endast de man initialt eftersökte. Ett exempel på detta var att vi genom kodningen fick fram andra perspektiv på mentorprogrammet än de vi undersökte såsom hur pass känsloladdat mentorprogrammet kunde vara för mentorerna. Detta var ett oväntat fynd som gav oss en djupare förståelse av mentorprogrammets komplexitet. I det sista åttonde steget presenterade vi intervjuvaren för att sedan analysera och koppla dessa till de begrepp och teorier vi använt oss av i studien (Bryman, 2016).

För vår kodning fann vi tre grundkategorier genom vilka materialet sorterades. Dessa var Ålder som möjlighet, Ålder som problem samt Mentorprogrammet. Genom dessa kategorier kunde vi säkerställa att studiens syfte och frågeställningar tillgodosågs.

### 3.3 Etiska reflektioner

Innan intervju fick respondenterna informantbrev och samtyckesformulär skickade till sig via mejl (se bilaga 3 & 4) där deltagaren informerades om vad denne kunde förvänta sig av studien samt hantering av personuppgifter. I och med Covid-19 var muntligt samtycke tillräckligt, samtyckesformuläret behövdes därmed inte signeras. Ytterligare en etisk reflektion är att intervjupersonerna själva fick välja vad de ville dela med sig av, dessutom informerades de om både sin och företagets anonymitet i studien.

En reflektion är att då våra intervjuer genomfördes via digitala plattformar kunde vi inte helt säkerställa att intervjupersonen skulle känna sig helt säker på att ingen annan lyssnade på samtalet. Det fanns därför en risk att respondenten inte kände sig trygg att uttrycka sig fritt (Bryman, 2016). Därför valde vi att använda hörlurar för att visa på att det endast var vi som hörde samtalet. Då vi inte kunde garantera att våra röster inte skulle avslöja intervjuens innehåll satt vi i stängda rum utan störningsmoment.

### 3.4 Pålitlighet

Validitet beskrivs av Allwood och Erikson (2017) som ett mått på hur pass tillförlitliga de påståenden och slutsatser är som görs av författarna till studien. Det vill säga att forskaren faktiskt mäter det den avsett mäta (Bryman, 2016). Vår studies validitet skulle kunna mätas utifrån de personer vi intervjuat. Samtliga respondenter var kopplade till mentorprogrammet, antingen som adept eller chefsroll.

Reliabilitet liknar validitet men ser mer till huruvida resultatet kan bekräftas och anses vara regelmässigt (Allwood & Erikson, 2017). Den interna reliabiliteten mellan oss som forskarpar kan ses i hur vi tillsammans kom överens om föremål för studien samt hur och varför studien skulle utföras. Vi har beskrivit vår forskningsprocess och ville vara genomgående transparenta i både tillvägagångssätt och resultat. Det hermeneutiska perspektivet var något vi ansåg stärkte reliabiliteten då vi var tydliga med att vi befann oss i en specifik social kontext med ett specifikt syfte. Utöver detta var kodningen grundlig och texter, transkriberingar samt inspelningar har granskats flertalet gånger något som Bryman (2016) menar på stärker studiens reliabilitet.

Vi har reflekterat över att alla programmets deltagare inte hörsammats i studien. Bryman (2016) menar att intervjuer kan vara ett problematiskt sätt att generalisera datainsamling då endast vissa aktörers perspektiv synliggörs. En källkritik kan även göras då vi i viss mån använt källor som skrivits för mer än tio år sedan, såsom texter av Bourdieu. Dock är dessa författare fortfarande relevanta då deras teorier ligger till grund för nutida forskning.

Vid kodningen uppstod svårigheter att spegla den sociala kontexten i intervjusvaren, detta då vi valt ut fragment av intervjusvar för att sedan citera dem i resultatdelen. Bryman (2016) förklarar att det kan vara ett problem att få läsaren att förstå det sociala sammanhanget när muntliga intervjuer skrivs ner i textform och att den sociala miljön kring intervjun kan gå förlorad. För att undvika missförstånd i tolkning och analys har vi därför försökt beskriva den kontext som citatet är hämtat från. Vid en kodning kommer inte en exakt bild av verkligheten kunna redovisas men vi har försökt ge en så rättvis och deskriptiv bild som möjligt.

## 4. Empiri och analys

*Nedan redovisas empirin av resultatet utifrån tre teman: Ålder som möjlighet, Ålder som problem samt Mentorprogrammet. Efter varje tema följer en analys av empirin, relaterat till vår valda teori om socialt kapital samt den tidigare forskningen.*

---

### 4.1 Ålder som möjlighet

Genom det insamlade materialet har vi kunnat se hur ålder inneburit möjligheter för respondenterna både i yrkesliv och i mentorprogrammet. Det var många av de intervjuade som beskrev de äldre mentorerna som mer erfarna och kunniga. Andra beskrivningar av mentorerna var bland annat orädd, säker i sin roll och pondus. Vissa beskrev även hur man som äldre är mer respekterad på arbetsplatsen, blir tagen på allvar och har mer auktoritet.

Kopplingen mellan ålder och erfarenhet var något majoriteten av intervjupersonerna beskrev. Erfarenhet benämndes som något både äldre och yngre hade mer eller mindre av. Gällande äldre beskrevs det av flera respondenter hur de haft erfarenhet i form av livserfarenhet och yrkesliv. En person beskrev det som “...*det är klart att med ålder och erfarenhet då, så kanske du vågar att ta beslut snabbare för du kan bygga det på erfarenheter som du har med dig sen tidigare.*”. Angående yngre personers erfarenhet sa en adept följande “... *överlag när det är 40 år emellan så har man väl såklart olika erfarenhet och vet olika mycket om iPhones och så vidare...*”.

Att vara yngre beskrevs med egenskaper såsom driven, omställningsbar och värd att investera i. Detta var något som flera respondenter återkom till. Även en mer tillåtande miljö där misstag var mer accepterat beskrevs som utmärkande för de yngre medarbetarna. En adept beskrev det följande:

... i vissa fall, kan det också vara typ ‘okej, han är ung, det är värt att investera i han’ eller ‘okej han är ung, det värt att det tar lite tid’ eller ‘han sade något dumt, åh, men han är ung, det är okej’. [...] speciellt äldre i ledningen kanske troligtvis överväger att det är bättre, för att de känner... de upptäcker att det är uppfriskande med någon yngre.

Andra ord som beskrev unga medarbetare var 'nytt blod' och 'entusiastisk', någon som skulle tillföra mer energi till sin nya tjänst. Detta var något ytterligare en adept gav uttryck för, denne upplevde att mentorprogrammet var ett sätt för företaget att visa adepterna att man såg de som framtiden. En adept berättade hur den upplevt att dennes ålder sågs som något positivt och att den fick glada tillrop och uppskattning för sina nya tankar och idéer.

Mentorerna beskrevs som lojala medarbetare, många av de uppgavs arbetat på sina positioner i många år. En HR-person uppgav att detta var något företaget ville premiera och belöna. Hen berättade hur det var viktigt för denne personligen att man tog mentorprogrammet på allvar och att de äldres gedigna erfarenheter skulle tas tillvara på med respekt.

De äldre beskrevs av sex stycken adepter som innehavare av stora kontaktnät och att vissa byggt upp relationer med viktiga nyckelpersoner de känt i årtionden. En adept beskrev hur dennes mentor var "*...trygg i den här rollen, har jobbat med det här i många år och hade ett stort kontaktnät.*". Ålder ses alltså som en möjlighet och någonting positivt för både yngre och äldre. Yngre beskrevs som mer energirika och en investering för företaget. De yngre adepterna har många år kvar av sina yrkesverksamma liv medan mentorerna står vid slutet av sitt. För adepterna är deras ålder en grund till valmöjligheter, genom sin ålder får de möjlighet att växa och göra karriär på Manu AB.

Erfarenhet var något som samtliga respondenter nämnde. Äldre beskrevs som mer erfarna för att de sett mer av livet och hade större arbetslivserfarenhet och de yngre betraktades som mer erfarna gällande ny, modern teknik. Båda sorters erfarenhet var viktiga för tjänsten och gav fördelar. Att de yngre hade mindre erfarenhet av tjänsten kan ses som en möjlighet då de inte förväntades kunna allting på en gång. Genom sin ålder blev det okej att inte vara lika erfaren eftersom ingen förväntade sig det av dem. Såsom en person beskrev var det okej att säga något dumt eller ta tid på sig att lära sig något då deras ålder var en förmildrande omständighet.

#### **4.1.1 Analys av ålder som möjlighet**

Genom empirin kan vi se hur respondenterna beskriver yngre och äldres möjligheter på olika sätt. Yngres ålder beskrivs som en faktor till energi och förnyelse medan äldres ålder kopplas till erfarenhet och utbredda kontaktnät. I relation till socialt kapital kan vi därför se att många

av de äldre har ett större socialt kapital i form av nätverk och erfarenhet på arbetsplatsen. De yngres sociala kapital kan kopplas till de valmöjligheter som beskrivs att de erbjuds. Adepternas alternativ och chanser till karriär kan bidra till en ökning av det sociala kapitalet, där kapitalets mobilitet ökar med de valmöjligheter de får.

En adept beskrevs som nytt blod, därmed urskiljs en distinktion mellan de som arbetar på avdelningen sedan tidigare och den som nu kommer in. Detta kan betraktas som en mångfaldsfaktor där olikheter får en positiv effekt på arbetsgruppen eller situationen.

Synen på äldre gav de mer respekt och auktoritet, ett högt socialt kapital. Mentorerna hade stora kontaktnät som tagit år att bygga upp, detta tolkar vi som att de kämpat för att sakta men säkert bygga upp och stärka sitt sociala kapital på arbetsplatsen. Att HR beskriver hur man ville belöna och visa tacksamhet gentemot mentorerna vittnar om hur man på Manu AB respekterar och värnar om de äldre.

## 4.2 Ålder som problem

Utöver de möjligheter ålder inneburit för respondenterna fann vi hur ålder stundtals varit en nackdel i arbetslivssammanhang. Fem intervjupersoner uppgav att de upplevt en oro hos mentorerna att bli ersatt och utbytt av adepterna. Det beskrevs hur känslan av att vara behövd och delaktig på arbetsplatsen verkade vara viktig. En respondent beskrev hur en person som varit yrkesverksam större delen av sitt liv kunde ha svårt att acceptera den livsförändring och omställning pensionen innebär. Denne sa *“Han [mentorn] såg ett slut på sitt arbetsliv, ett arbetsliv som han har älskat i alla år, varenda minut av det. Och det var även ett sorgearbete för honom att avsluta sitt långa yrkesliv.”*. En annan adept uppgav en liknande beskrivning, där dennes mentor blev allt mer fränkopplad arbetsuppgifterna vilket resulterade i att mentorn blev *“avhängd”* och tvungen att släppa taget. Adepten berättade hur denne till slut ville be sin mentor att backa och sluta lägga sig i men att mentorn tyckte det var tråkigt att inte vara lika delaktig som innan.

En adept beskrev hur denne kände sig betraktad som ett hot och hur det i sin tur kunde få mentorn att hålla sina kunskaper för sig själv. Att det skulle finnas en oro för att som mentor bli utbytt mot en yngre adept förstärktes av tre respondenter som uppgav att det kunde uppstå viss avundsjuka från mentorerna som inte var villiga att släppa sitt arbete. HR beskrev hur adept och mentor därför måste vara överens att det är dags för mentorn att lämna, annars fanns det risk för konflikt.

Att bli betraktad som yngre på arbetsplatsen kunde utgöra andra bekymmer. Respondenterna beskrev bland annat att de som unga behövt leva upp till andras förväntningar, riskerat utsättas för social uteslutning och att inte blev tagna på allvar. Vissa nämnde hur de kunde känna sig diskriminerade på grund av sin yngre ålder. En adept sa följande:

...till viss del har jag väl absolut känt mig diskriminerad i form av ålder eller brist på erfarenhet när man sitter och diskuterar saker i något möte och de sju andra som sitter i mötet är 55 plus och har jobbat på [företagets namn] i 30 år och tycker att de ...är självgoda och vet bättre själva, och då blir det en form av åldersdiskriminering, det blir det såklart.

Liknande exempel återgavs av en adept som berättade hur den stundtals upplevt att den blivit hånad av sina äldre kollegor när den föreslagit nya idéer. Detta såg hen dock som källa till motivation då denne ville bevisa att idén visst fungerade. En annan adept beskrev hur attityd gentemot dennes ålder kunde vara ett hinder i arbetslivet. Hen berättade hur denne upplevt att andra inte förväntat sig att hen skulle kunna tillräckligt mycket för att tillföra något på möten och beskrev det följande *“När jag började vara med på de där mötena, så kollade nästan alla på mig och som att ‘vad fan? Har den här ungen ens gått ut skolan, vad ska han säga här?’”*. Ytterligare exempel på negativt bemötande på grund av ålder var där två adepter vittnade om hur de aktivt blivit uteslutna från viktiga möten där majoriteten av mötesdeltagarna var äldre. En adept sa *“...ja, om jag gör samma roll som någon annan gjorde som var 55 år, varför kan inte jag också bli inbjuden till det?”*.

Det fanns andra förväntningar på att de yngres kunskaper skulle vara bristfälliga. En adept berättade hur den upplevt att *“...när jag var yngre så fanns det en förväntan att jag inte kunde någonting...”*. Samma person beskrev även hur den märkt av att den blivit äldre och beskrev unga som *“...mindre benägna att vara medvetna om sin inkompetens...”*.

En adept uppgav att den sett fördelar med att hemlighålla sin ålder, bland annat för att få mer respekt:

... vid vissa tillfällen, ärligt talat, så har jag hemlighållit... eller litegranna ljugit om min ålder, att jag var lite äldre. Eller gjort kommentarer och fått folk att tro att jag var äldre, för att... få lite respekt. Lite dumt, men jag menar, vissa människor ljuger



om att vara ung... eller att de är yngre, men för mig var det tvärtom. Jag behövde säga att jag var äldre.

En person inom HR berättade hur hen försökt upplysa cheferna på Manu AB om hur synen på äldre kan utgöra problem vid nyanställning. Hen beskrev att det fanns en problematik kring synen på äldre vilken kan bidra till bland annat minskade krav. Detta utvecklar hen med att berätta om hur synen på äldre kan bli en dålig cirkel. Fördomar om att de äldre inte orkar eller hinner med frångår de möjligheter att fortsätta vidareutvecklas och bidra till arbetet. Vidare beskrev hen hur det kan finnas en slapphet kring chefers attityd gentemot äldre där dessa förutsätter att den äldre medarbetaren inte behöver vidareutvecklas då den snart ska gå i pension. Om det sedan visar sig att den äldre vill fortsätta arbeta efter 65 års ålder har, enligt respondenten, chefer dels gått miste om tillvaratagande av den anställdes värdefulla kompetens men även signalerat att den äldre inte förväntades arbeta kvar.

#### **4.2.1 Analys av ålder som problem**

Utefter empirin kan vi se att både yngre och äldre har upplevt hur ålder kan utgöra ett problem. För yngre innebar deras ålder att de bröt mot det habitus Manu AB och tjänsten utgjorde. De frångick en norm, vilket i vissa fall kunde ge fördelar men även skapa problem och utgöra ett hinder. Den äldre mentorn hade ett socialt kapital tack vare sin ålder. Den hade arbetat längre på arbetsplatsen och byggt upp sociala nätverk bland kollegor och kunder. Även om relationen mellan mentor och adept var god kunde vi se hur andra kollegor kunde se negativt på adepten som skulle ta över. Vi tolkar detta beteende som att det ställs krav på adepten i förhållande till mentorns tidigare prestationer och roll. Det skapade press att leverera för att få bekräftelse från de andra kollegorna. De tycktes även ha en viss föreställning om hur yngre personer skulle bete sig och kopplade ålder till vissa karaktärsdrag.

Åldersnormer skapar en bild av hur yngre är eller ska vara, något som kunde drabba adepterna negativt. Adepten som berättade hur den ville motbevisa sina kollegor kan tolkas som ett exempel på hur man kan behöva bevisa sin kompetens, vinna legitimitet och därmed säkra sin plats i gruppen. Ytterligare exempel som illustrerar detta är adepten som ljugit om sin ålder inför andra då den genom detta hoppades vinna mer respekt, att bli sedd som jämlik.

Att bli utesluten från möten kan tolkas som en sanktion för adeptens låga sociala kapital men kan även tolkas som att nyanställda sågs som ett hot, någon som skulle ta över deras

kollegas jobb. Vi drar därför kopplingar till ett hegemoniskt tillstånd i denna arbetssituation då kollegorna bevarar invanda beteenden och tankemönster. Det blev en tydlig distinktion mellan de redan anställda och den nya adepten. Med nya tankar, idéer och förbättringsförslag gick adepterna emot det som tidigare varit norm.

Uppfattningen att arbetsgivare såg adepterna som investeringar medan de äldre skulle avvecklas kan skapa en känsla av orättvisa och särbehandling. Arbetsgivarna åsidosätter investering i dessa äldre medarbetare, vilket gör att de äldre kan känna sig förbisedda. Detta tolkar vi som att det skapas en motpol mellan dessa åldrar där den yngres möjlighet blir på bekostnad av den äldres. Istället för att samexistera blev man den andres konkurrent, detta visar på det sociala kapitalets mobilisering och dess konkurrensstruktur.

Adepternas exempel och berättelser tyder på att det finns en uppfattning om att med ålder får man respekt och ses som mer auktoritär på arbetsplatsen. För de äldre mentorerna kunde det vara svårt att acceptera att ens ålder innebar att de behövde gå i pension. Detta kunde resultera i avundsjuka gentemot adepten. Detta kopplar vi till att det kan kännas svårt att dela med sig av sina professionella relationer, kunskaper och kontakter. För vissa mentorer hade det tagit år att bygga upp och var som att ge bort en del av sitt värdefulla sociala kapital. Bourdieu beskriver hur det sociala kapitalet kan ge upphov till en kamp. I och med mentorprogrammet kunde de äldre inte kämpa, de ombads att lämna ifrån sig frivilligt.

Adepten som beskrev hur den upplevt att äldre antog att hen inte kunde tillräckligt mycket berättade hur den märkt av den blivit äldre och att unga idag inte är medvetna om sin kompetens. Detta vittnar om en motsägelsefullhet där man som ung kan uppleva diskriminerande beteenden från äldre men i takt med att man själv blir äldre reproduceras beteendet. Vi tolkar detta som att personen genom ålderns påverkanskraft på det sociala kapitalet vill bibehålla maktbalansen mellan yngre och äldre.

### 4.3 Mentorprogrammet

Vi fick beskrivet för oss att mentorprogrammet inleddes med en halv dags möte. HR höll i mötet och mentor, adept och chef var medverkande. Under mötet presenterades mentorprogrammet mer ingående och mentorparet fick bland annat utföra personlighetstest där de kunde se skillnader och likheter med varandras arbetssätt. De fick en genomgång om hur upplägget såg ut samt hur kontinuerliga uppföljningar skulle gå till. Urvalet av mentor och adept gjordes främst av cheferna som fått i uppdrag av Manu AB att utse vissa äldre anställda som

skulle gå i pension inom de kommande åren. Det kunde ibland skilja sig uppemot 30 år mellan mentor och adept. En person från HR berättade hur mentorprogrammet *“...var ett enskilt program som startades i syfte att transferera tyst kunskap på ett strukturerat sätt.”*. En annan beskrev det som en kompetensväxling där man säkrade upp kompetens och behöll kunskapen inom företaget, bland annat för att undvika bortfall inom produktionen. Det beskrevs även som ett sätt att uttrycka tacksamhet gentemot mentorerna för deras långvariga tjänst genom att ge dem ett behagligt avslut på deras karriär. Ansvarig chef höll i rekrytering av adept, i vissa fall i samförstånd med mentorn. Rekryteringar skedde både internt och externt. Av de adepter vi intervjuade var det en externt rekryterad, de andra hade redan en anställning inom Manu AB.

Majoriteten av respondenterna tyckte programmet var ett bra sätt för de äldre mentorerna att trappa ned sitt arbete. Mentorprogrammet innebar en övergång från att arbeta heltid till att successivt gå i pension och beskrevs av HR som ett sätt att visa respekt gentemot de äldre medarbetarna. Dessutom belystes den positiva upplevelsen av att få visa på och lära adepten de kunskaper och erfarenheter de fått med sig under sitt gedigna arbetsliv. En adept beskrev det som *“Det han [mentorn] hade ackumulerat över en livstid, kunde han nu transferera till någon annan. Och det tror jag är ganska så rewarding.”* vilket även lyftes av en ansvarig för programmet som sa följande *“...en väldig energi uppfattar jag ändå i många fall att faktiskt få överlämna och få bidra med sina kunskaper, och att det faktiskt räknas.”*

Av HR beskrevs programmet utifrån ett kompetensperspektiv. Mentorprogrammet blev ett sätt att behålla kompetens inom företaget och på ett respektfullt sätt visa uppskattning för mentorernas arbete. De seniora tjänsterna beskrevs som komplexa vilket blev en motiverande faktor till att genomföra denna typ av kompetensväxling där adepten under en längre period fick chansen att lära sig det tjänsten krävde. Många av mentorerna hade arbetat större delen av sina yrkesverksamma liv på Manu AB. Detta innebar att de innehade viktiga kontaktnät och unika kompetenser. Samtliga adepter beskrev hur tillgången till mentorernas kontaktnät och en personlig introduktion var något mentorprogrammet möjliggjorde. En adept beskrev hur hen, tack vare sin mentor, vann förtroende inom rollens nätverk *“...han [mentorn] hade mycket pondus för han hade haft jobbet i så många år. Så folk tänkte ‘okej han är typ med’ så folk började lita på mig. För de visste eller tänkte att han var bredvid mig.”*

Programmet sträckte sig över ungefär ett år, i vissa fall kortare och i vissa fall längre, då tanken var att man som adept skulle få uppleva tjänstens årscykel. Detta beskrevs av många adepter som för långt, både för dem och för mentorerna. För adepterna fanns en känsla av

otålighet, att man var redo att ta över medan mentorerna ville dröja kvar även fast arbetsuppgifterna minskade. En adept beskrev hur dennes mentor blev allt mer bortkopplad från dess arbetsuppgifter. De hade i början av mentorprogrammet fått samma mejl skickade till sig men det var alltid var adepten som hann svara först, vilket resulterade i att adepten tillslut var den enda som fick mejlen från kontakterna. Adepten uttryckte hur den då fick dåligt samvete och tyckte synd om mentorn.

Några adepter beskrev även hur parallellt arbete med sin erfarna mentor gjorde stor skillnad i hur väl man tog sig an rollen. Tidigare rollöverföringar adepter upplevt lämnade mycket att önska. För det mesta skedde de under endast en dag, om ens det. I mentorprogrammet fick de istället möjligheten att gå bredvid en expert inom sin nya yrkesroll som de kunde fråga om råd och som fanns nära tillhands.

Från ett av våra inhämtade policydokument fann vi att planering av uppföljningsmöte skulle ske mellan adept, mentor, ansvarig chef samt HR. Tio av respondenterna beskrev hur de önskat och förväntat sig en uppföljning vid mentorprogrammets avslut, vilket inte förekom. En adept uttryckte sin frustration över detta och undrade *“Vad de förväntade sig för utfall när de inte ens gjorde någon uppföljning överhuvudtaget.”*. Hen menade att programmet inte blev såsom ansvariga beskrev på den inledande presentationen.

Många av adepterna vittnade om att de inte sökt den seniora tjänsten självmant, de blev kontaktade och fick erbjudande om den och i vissa fall upplevde de sig tvingade in i rollen. Två adepter uppgav att det fanns en förväntan att de skulle vara tacksamma för chansen mentorprogrammet innebar. De berättade hur de kände sig tvungna att tacka ja även fast de inte självmant sökt tjänsten. Detta upplevde en adept som ett hinder för den fortsatta karriären då den inte vågade byta jobb. Mentorprogrammet presenterades som en möjlighet att växa inom företaget och få utföra mer avancerade arbetsuppgifter. En person beskrev det som ‘golden opportunity’, en annan hur den upplevt att Manu AB ville ‘satsa’ på hen. En HR-person uttryckte sig följande angående processen att hitta lämpliga adepter *“... jag tror inte det var helt ovanligt att man hade jobbat några år här på företaget heller, och att man kanske på något sätt ändå fanns någonstans i periferin till det här området...”*. En adept uppgav att positionen skulle innebära högre lön och mer intressanta arbetsuppgifter vilket var avgörande för att denne skulle acceptera erbjudandet.

Relationen mellan adept och respektive mentor uppgavs vara viktig och stundtals avgörande för hur lyckat programmet blev. Det krävdes att båda arbetade mot ett gemensamt

mål, att adepten skulle kunna ta över. En adept uttryckte önskan om att mentorn skulle ha mer pedagogisk kunskap för att överföringen skulle bli mer lyckad. En annan beskrev relationen som mycket god och att de än idag har kontakt på ett personligt plan.

#### **4.3.1 Analys av mentorprogrammet**

Tanken med mentorprogrammet var att åstadkomma en kompetensförsörjning. Vi tolkar kompetensförsörjningen som en möjlighet för adepten att genom sin mentor få tillgång till ett högre socialt kapital. Kontaktnät och förtroende på arbetsplatsen kan vara något som tar år, eller i vissa fall, en livstid att bygga upp. De fördelar adepterna fick genom mentorns sociala kapital kan sammanfattas som tillgång till nätverk, personlig introduktion till viktiga kontakter samt att de vann förtroende hos mentorns etablerade kontakter.

Det blev tydligt att det endast var vissa tjänster som Manu AB kände behov att säkra inför framtiden. De valde ut de tjänster och anställda som skulle få erbjudandet men även vilka som skulle ta över. Alla förutom en av adepterna blev kontaktade av ansvariga för programmet och blev tilldelade tjänsten. Detta visar på hur adepterna redan tillskansat sig en del socialt kapital att röra sig med. HR beskrev hur adepterna fanns i periferin vilket kan tolkas som att de utmärkt sig i tidigare arbete.

Mentorprogrammet var ett sätt att belöna och uppmärksamma mentorernas gedigna arbetsliv men också deras lojalitet till företaget. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv tolkar vi detta som ett åldersmedvetet ledarskap, där man tar vara på och uppmärksammar äldres kapacitet och kompetens. Manu AB använde mentorprogrammet som dels ett sätt att säkra upp det framtida behovet på kompetens men även som en smidig övergång där mentoreorna successivt fick trappa ned och förbereda sig inför kommande pensionering.

Längden på programmet orsakade en frustration hos adepterna men även hos mentorn. Adepterna var ivriga att ta över rollen men mentorn var inte redo att släppa taget. Anledningen till mentorns ovilja att helt överlämna kopplar vi till att många ser sitt jobb som en del av identiteten. Jobbet kan ha inneburit status, något som kan vara påfrestande och svårt att släppa taget om. En av adepterna berättade hur hen tyckte synd om sin mentor i takt med att hen tog över dennes uppgifter. Detta kan vara ett tecken på hur skiftet av socialt kapital blev komplett, adepten hade uppnått högre hierarki än mentorn.

I vissa fall var ålderskillnaden mellan adept och mentor uppemot 30 år, detta kan tolkas som faktor till ojämlik maktbalans. Mellan adept och mentor uppstod en speciell

situation, den ena steg upp i karriären och den andre trappade ned. För att utjämna maktbalansen krävs att mentorparet har en ömsesidig respekt för varandra. Ömsesidighetens vikt för relationen mellan adept och mentor tydliggjordes i hur lyckad respektive kunskapsöverföring blev. Detta kopplar vi till *bridging*. Putnam beskriver hur socialt kapital är något som uppstår i människors möten. Adept och mentors olikheter i form av ålder kunde skapa en barriär men om relationen var god och ömsesidig kunde de nå det gemensamma målet. Detta visar hur avgörande deras relation var för programmets utfall.

Adepterna saknade en uppföljning vid mentorprogrammets avslut, det hade kunnat ge en formell dokumentation av kunskapsöverföringen. Genom en uppföljning hade Manu AB kunnat säkerställa att det sociala kapitalet som tjänsten kräver bibehölls. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv är detta av intresse då liknande program underlättas och motiveras.

## 5. Diskussion och slutsatser

*I denna del besvarar vi studiens frågeställningar, dessa diskuteras och generaliseras till det personalvetenskapliga området. Därefter relateras detta till forskningsfältet ålder och arbetsliv. Avslutningsvis redogör vi för studiens slutsatser samt ger förslag på vidare forskning.*

---

### 5.1 Relationen mellan ålder och socialt kapital inom mentorprogrammet

Den första frågeställningen för denna studie var *Vilken relation mellan ålder och socialt kapital upplever deltagare i mentorprogrammet?* Relationen mellan ålder och socialt kapital är något som tydliggörs i och med mentorprogrammet. Mentorprogrammets grundläggande premisser var att mentorn skulle lämna över sitt arbete till adepten. Mentorn blev en norm för tjänsten där adepten var avvikande, det fanns en distinktion mellan dem. Oberoende deras faktiska ålder förknippades adepterna med vissa egenskaper. Det vill säga, genom att vara adept sågs man som ung, detta för att adepternas ålder stod i kontrast mot mentoreernas. Ledningen såg på adepterna som investeringar, de var framtiden och blev satsade på.

En del av mentorns sociala kapital kunde härledas till antalet år på Manu AB, deras lojalitet var något HR ville premiera. Samtidigt utgjorde deras ålder en anledning till avgång, åldern skapade en dualitet. Något att belönas för men även en konsekvens de inte kunde kontrollera.

Utifrån resultatet kunde vi se relationen mellan ålder och socialt kapital i form av den äldre mentorn som innehavare av ett högt socialt kapital på Manu AB. Mentorerna hade kontaktnät, var respekterade och hade tack vare sin seniora roll en hög position. Adepterna i sin tur hade lågt socialt kapital då de var nya i både roll och arbetssituation. Mentorprogrammet möjliggjorde att kopplingen mellan ålder och socialt kapital minskade, detta för att adepten tog över en befintlig roll med den äldres redan tillskrivna status. Detta i sin tur bidrog till att andra i arbetslaget godkände adepten som ersättare. Detta visar att socialt kapital kan förflyttas, mobiliseras, genom aktiva processer och val. Mentorn satt inne på avgörande information och kunskap som krävdes för att möjliggöra en lyckad och effektiv rollöverföring. Mentorns sociala kapital överfördes till adepten och skapade en genväg till högre status inom Manu AB. Mentorprogrammet ändrade spelreglerna för mobiliseringen av socialt kapital, relationen

mellan ålder och socialt kapital var inte längre självklar. Adepten fick snabbt tillgång till något mentorn byggt upp över flera års tid.

Den andra frågeställningen var *Hur möjliggör mentorprogrammet tillgången till socialt kapital?* Manu ABs mentorprogram kan ses som ett exempel på *bridging* då det byggde på att mentorn skulle lämna över sina kunskaper till adepten. Det sociala kapitalets överföring bygger på en ömsesidighet, något som Putnam (1995) benämner som något avgörande för det sociala kapitalets distribution. Mentorn gav och adepten tog emot, det var mentorprogrammets grundläggande premiss. När denna ömsesidighet inte finns uppstår kamp, adepten blir ett hot mot mentorns sociala kapital. Mentorprogram möjliggör en balans mellan individers sociala kapital, dock är slutmålet att adepten ska gå om mentorn. Det är en process där en individs sociala kapital ökar medan den andres minskar. Bourdieu beskriver hur det är det sociala kapitalets natur att skapa konkurrens bland individer och grupper. Mentorn ställs inför en situation där denne måste acceptera händelseförloppet. Denne ombeds lämna över sin kunskap till adepten och därmed lämna över sitt ägandeskap av sitt sociala kapital. Detta förklarar varför mentorer försökte behålla vissa arbetsuppgifter för sig själva men också när de uteslöt adepten från arbetsmöten. Som HR är det viktigt att främja mentorparets relation och skapa ömsesidighet för att säkerställa en lyckad rollöverföring.

Att gå i pension kan upplevas som att en del av ens identitet och naturliga sammanhang tas ifrån en. Det anknyter till Kelfves (1991) beskrivning av hur äldre riskerar psykosocial ohälsa och social uteslutning när de slutar arbeta. För mentorerna kan känslan vara att detta står på spel, genom att dela med sig av sitt sociala kapital så förlorar de sin status. Deras kunskaper är inte längre unika och deras roll på arbetsplatsen fasas ut. Individens vilja och de institutionella befästa lagarna såsom allmän pensionsålder kan skapa en motsättning som kan vara svår att som organisation förhålla sig till. Som personalvetare behöver man finna den rätta balansen mellan individen och organisationens behov. Något som kan vara utmanande. Ett åldersmedvetet ledarskap kan ge rätt verktyg och bidra till en harmoni där individen och organisationens behov tillgodoses.

## 5.2 Studiens bidrag till forskningsfältet

År 2060 kommer troligtvis en fjärdedel av den svenska befolkningen vara över 65 år vilket betyder att synen på äldre arbetare behöver förändras. Att redan vid 45 års ålder riskera att bli diskriminerad på arbetsplatsen samtidigt som forskning visar att man vid 40 till 50 års ålder



anses som mest produktiv är ett starkt motsatsförhållande. Ålderism har en direkt påverkan på arbetslivet och de förutsättningar individer har utefter ålder. I vår studie kunde vi se hur olika åldrar skildras. Vissa beskrev ung ålder som faktor till att fler vill satsa på denne samt att de får fler chanser till karriär. Detta tyder på att ålderns betydelse kan behöva omvärderas för att ge plats åt äldre anställda. Om äldre utgör en större population i framtiden behöver organisationer stärka det åldersmedvetna ledarskapet och samtidigt motverka den ålderism som begränsar äldre. Organisationer existerar i en samhällelig kontext som påverkar organisationen. Genom att synliggöra strukturer, hegemoniska tillstånd och de fördomar som finns kring ålder minskar dess påverkan på bland annat urval vid rekrytering och kompetensutveckling. Detta stärks även av vad de los Reyes (2001) skriver angående mångfald, att se till en större variation av ålder vid rekryteringar kan ge organisationen en bredd på kunskap och erfarenheter. Det blir en mer heterogen arbetsplats där mångfald är en självklarhet.

Åldersdiskriminering är den tredje vanligaste diskrimineringsgrunden i Sverige, vilket visar på ålderns påverkan på människors liv. Det drabbar både äldre och yngre på arbetsmarknaden då de båda särskiljer sig från normen, den så kallade mellanåldern. Ålder kategoriserar, stratifierar och skapar ojämlika maktförhållanden. Bourdieu hävdar att det sociala kapitalet är summan av de resurser, aktuella eller potentiella, som finns tillgängliga för en individ eller grupp. Genom att utge sig för att vara äldre kan man som yngre se sina chanser som bättre då resurserna blir mer tillgängliga.

Det blir tydligt genom vår empiri att många ser kopplingen mellan ett långt arbetsliv och den erfarenhet man har. Vi relaterar detta till vad DO (2011) beskriver som en vanlig form av åldersdiskriminering. Som äldre förväntas man ha stor erfarenhet baserat på längden av ens arbetsliv. Kompetens och kunnighet blir förknippat med längden på karriär, något som riskerar ge en felaktig bild av en individs kunskaper. Det åldersmedvetna ledarskapet strävar efter att tillgodose alla åldrars behov och skapar en mer inkluderande norm. Vi frågar oss därför om det åldersmedvetna ledarskapet, på lång sikt, kan bli så pass normaliserat att det tillslut blir känt som endast *ledarskap*. Mentorprogram kan ur ett personalvetenskapligt perspektiv kortsiktigt betraktas som en dyr kostnad för organisationen men mer långsiktigt är det en investering. Det synliggör tyst kunskap där man som organisation bibehåller kompetens för framtiden.

### 5.3 Slutsatser och vidare forskning

I den här studien har vi undersökt hur ålder påverkar individens sociala kapital på arbetsplatsen och hur mentorprogram påverkar det sociala kapitalets mobilitet. Vi fann att ålder har en påverkan på socialt kapital men att det också är något som kan överföras vid mentorprogram. De äldre mentorerna hade med tiden byggt upp sitt sociala kapital och de yngre adepterna tillskansade sig deras kapital genom denna process. Innan mentorprogrammets genomförande var ålder något som var grund till åtråvärda kompetenser som Manu AB ville tillvarata. Mentorprogrammet överförde dessa kompetenser under en mycket kortare period där ålder inte blev lika betydelsefullt. Programmet reducerade ålders påverkanskraft på det sociala kapitalet. Vi drar därför slutsatsen att ålders påverkan på socialt kapital inte är något beständigt, istället hävdar vi att det är formbart och aktivt kan mobiliseras.

Utifrån denna studie skulle vi tycka det var intressant att forska vidare inom det sociala kapitalets påverkanskraft. En intersektionell analys där samverkan mellan faktorer, till exempel ålder och kön redogörs för hade varit av intresse. Vår studie visar på hur det sociala kapitalet synliggörs och överförs vid mentorprogram. Ur ett personalvetenskapligt perspektiv hade det varit intressant att studera hur det åldersmedvetna ledarskapet kan möjliggöra ett långt och hållbart arbetsliv där både individ och organisation gynnas.

Ålderism är fördomar som kan drabba alla oavsett ålder vilket gör det till en speciell form av diskriminering. Det åldersmedvetna ledarskapet både synliggör och tillvaratar våra olikheter. Med rätt verktyg och hjälpmedel kan svenska arbetsplatser reducera ålderns betydelse, möjliggöra ett mer jämlikt samhälle och visa att ålder bara är en siffra.

## 6. Referenser

- Allwood, C, M., & Erikson, G, M. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Almosaibi Jasas. S. (2019, 16 oktober). Nu ska vi jobba längre - pensionsåldern höjs. *SVT Nyheter*. Hämtad 2020-06-03 från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/forslag-om-hojd-pensionsalder-nasta-ar>
- Andersson, L., & Öberg, P. (2012) *Jämlik ålderdom?*. Malmö: Liber AB.
- Behtoui, A. (2013). Social Capital and Stratification of Young People. *Social inclusion*, 1(1), 46–58. doi: 10.12924/si2013.01010046
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Richardson, J G (red.), New York: Greenwood Press.
- Bourdieu, P. (1992). *Texter om de intellektuella*. Höör: Brutus Östlings bokförlag Symposion.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE.
- Diskrimineringsombudsmannen. (2011). *Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv – Om ålderskodningar och myter som skapar ojämlikhet*. Hämtad från <https://www.do.se/globalassets/publikationer/rapport-aldersdiskriminering-i-arbetslivet.pdf>
- Diskrimineringsombudsmannen. (2019). *Årsredovisning 2019*. Hämtad från <https://www.do.se/globalassets/om-do/do-arsredovisning-2019.pdf>

de los Reyes, P. (2001). *Mångfald och differentiering - Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Folkhälsomyndigheten. (2020). Medellivslängd. Hämtad 2020-06-03 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/folkhalsorapportering-statistik/tolkad-rapportering/folkhalsans-utveckling/resultat/halsa/medellivslangd/>

Fors, S. (2012). Ojämlighet och hälsa i ett livsloppsperspektiv. I L. Andersson., & P. Öberg (red.), *Jämlik ålderdom?* (s.112-136). Malmö: Liber AB.

Furunes, T., Mykletun, R, J. (2010). Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 23-30. doi: 10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x

Gelderblom, D. (2018). The limits to bridging social capital: Power, social context and the theory of Robert Putnam. *The Sociological Review*, 66(6), 1309–1324. <https://doi.org/10.1177/0038026118765360>

Gillberg G., & Seldén, D. (2017) "Ålder och arbete", i M. Bengtsson & T. Berglund (red.), *Arbetslivet* (s. 401-421). Lund: Studentlitteratur.

Hernández, A, C. (2020, 13 februari). Experter: Därför försvinner ungdomarnas jobb. *Arbetsmarknadsnytt*. Hämtad 2020-06-03 från [https://www.arbetsmarknadsnytt.se/allmanna\\_nyheter/expertes-darfor-forsvinner-ungdomarnas-jobb\\_767426.html](https://www.arbetsmarknadsnytt.se/allmanna_nyheter/expertes-darfor-forsvinner-ungdomarnas-jobb_767426.html)

Hikaru Desan, M. (2013). Bourdieu, Marx, and Capital: A Critique of the Extension Model. *Sociological Theory*, 31(4), 318-342. doi:<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/0735275113513265>

IFAU. (2019). *Attityder till produktivitet och anställningskostnad över livscykeln*. Uppsala: EHOFF Grafiska AB.

- Kassman, A. (2017). One of all the others – a life course study of scouts, social capital, and stratification in the Swedish ‘Folkhem’. *Journal of Civil Society*, 13(1), 71-89.  
<http://dx.doi.org/10.1080/17448689.2017.1287843>
- Kelfve, S. (2015). Äldres deltagande i samhälls- och arbetsliv. I M. Abrahamsson., L. Hydén & A. Motel-Klingebiel (red.), *Vem är den äldre? Äldrebilder i ett åldrande Sverige* (NISAL-rapport, 2015:03). Nationell kvalitetsplan för äldreomsorgen. Hämtad från Nationella institutet för forskning om äldre och åldrande: [http://www.sou.gov.se/wp-content/uploads/2015/10/Rapport-Vem-%C3%A4r-den-%C3%A4ldre\\_Webb.pdf](http://www.sou.gov.se/wp-content/uploads/2015/10/Rapport-Vem-%C3%A4r-den-%C3%A4ldre_Webb.pdf)
- Kulik, C, T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging Populations and Management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929–935. doi:  
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.4004>
- Lain, D. (2012). Working past 65 in the UK and the USA: segregation into ‘Lopaq’ occupations? *Work, employment and society*, 26(1), 78–94. doi:  
10.1177/0950017011426312
- Lain, D., Airey, L, Loretto, W., & Vickerstaff, S. (2019). Understanding older worker precarity: the intersecting domains of jobs, households and the welfare state. *Ageing & Society*, 39, 2219–2241. doi:10.1017/S0144686X18001253
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi - Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindkvist, L., Bakka, F, J., Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori*. 6 uppl. Stockholm: Liber.
- Moi, T. (1994). Att erövra Bourdieu. *Tidskrift för genusvetenskap*. 15. 3–25. Hämtad från <http://ojs.ub.gu.se/ojs/index.php/tgv/article/view/1983/1750>

- Neilson, D. (2018) In-itself for-itself: Towards second-generation neo-Marxist class theory. *Capital & Class*, 42 (2). 273–295. doi: 10.1177/0309816817723299
- Nilsson, J, L, G. (2014). *Detta hade inte hänt mig om jag varit yngre - En bok om ålderism - äldrediskriminering*. Stockholm: Apotekarsocieteten.
- Patel, R & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteraur.
- Paulson, E, L. (2017). A habitus divided? The effects of social mobility on the habitus and consumption. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1060–1083. doi: 10.1108/EJM-03-2017-0240
- Putnam, R, D. (1995). Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. *Political Science and Politics*, 28(4), 664–683. doi:10.2307/420517
- SOU 2018:10. *Senior arbetskraft: Chefens betydelse för ett längre arbetsliv*. Stockholm: Delegationen för senior arbetskraft.
- Walker, A. (2005). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685–697. doi:10.1080/13439000600697621
- Wikström, E., Eriksson, E., Karamehmedovic, L., & Liff, R. (2018) Knowledge retention and age management– senior employees’ experiences in a Swedish multinational company. *Journal of Knowledge Management*. Hämtad från <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0442>
- Winther Jorgensen, M., & Phillips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

## 7. Bilagor

### 7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

#### A

1. Åldersstudie - hur gammal är du?
2. Kan du beskriva enheten som du arbetar på?
3. Kan du beskriva din roll/funktion?
4. Hur länge har du arbetat på Manu AB?
5. Vilken utbildningsbakgrund har du?
6. Vilka uppgifter/funktioner har du haft under din karriär?
7. Hur fick du först veta om att ett mentorprogram var på gång?

#### B

8. Hur presenterades det? Ett förslag? En tillfrågan? Hur motiverades att frågan ställdes till dig? Hur uppfattade du anledningen till att du blev utvald som adept?

#### C

9. Vad fick dig att svara ja? (Här ett antal uppföljningsfrågor som rör fördelar, om anställningstryggheten påverkades, om arbetsinnehållet kunde förbättras, synen på sig själv, om utbytet av arbetet innehållsmässigt och frågor om hur andras förväntningar såg ut, erkännanden från chefer, kollegor och från familj, från externa kontakter.  
- koppla till ålder)

#### D

10. Vilka var de mest avgörande argumenten för ditt beslut?

#### E

11. Som du ser det nu, hur mycket påverkades din planerade fortsatta karriär av ditt beslut att tacka ja? (*I vilka avseenden det blev en ändring; arbetstider, arbetsinnehåll, hur länge du stannade till pensionering?*)

#### F

12. Blev det som du tänkt dig? (Avseende:)
  - Ekonomiska fördelar,
  - om anställningstryggheten påverkades, upprepning
  - om arbetsinnehållet kunde försämrans,

- synen på sig själv,
- om utbytet av arbetet innehållsmässigt (konsekvenslogik)
- andras förväntningar,
- erkännanden/kritik från chefer, kollegor och från familj, från externa kontakter (lämplighetslogik)

## **G**

13. Vad tycker du bör ingå och vad bör tas bort i ett framtida mentorsprogram?

- 13.b Hur tror du att du skulle reagera på att själv lämna över arbetsuppgifter till adepter?

## **H**

14. På vilket sätt upplever du att dina kunskaper togs tillvara på i programmet?

15. Hur upplevde du relationen mellan mentorerna och adepterna?

16. Hur påverkade ålderskillnaden er relation?

17. Upplever du att det har funnits vissa förväntningar på dig på grund av din ålder?

18. Upplever du att det finns grupperingar utefter ålder på arbetsplatsen? (mellan kollegor, team)

19. Hur har din ålder varit till fördel eller nackdel i en arbetssituation?

20. Har du känt dig diskriminerad på grund utav din ålder?

## **I**

21. När skulle du vilja gå i pension? (Har ditt svar ändrats något över tid?)

## **J**

22. Är det något mer du vill tillägga som vi inte frågat om?

23. Går det bra att vi hör av oss om vi skulle ha någon mer fråga?



## 7.2 Bilaga 2 - Intervjuguide till HR och chef

### A

1. Åldersstudie - hur gammal är du?
2. Kan du beskriva enheten som du arbetar på?
3. Kan du beskriva din roll/funktion?
4. Hur länge har du arbetat på Manu AB?
5. Vilken utbildningsbakgrund har du?
6. Vilka uppgifter/funktioner har du haft under din karriär?

### B

7. Hur kom du först i kontakt med mentorsprogrammet? Vad har du för koppling till det?
8. Vem initierade mentorsprogrammet?
9. (Hur många var involverade i projektet?)
10. Har ni gjort liknande program innan? (Utgick ni ifrån någon särskild mall?)
11. (Vad sågs som de viktigaste delarna av ett mentorsprogram?)
12. (Vad var viktigt för dig med programmet?)

### C

13. Hur såg argumenten ut för att göra programmet?
14. Hur gick urvalet till? Hur motiverades urvalet?
15. Hur parades mentor och adept ihop?

### D

16. Hur såg dina förväntningar ut inför programmet?
17. Hur upplevde du relationen mellan mentorerna och adepterna?
18. (Hur såg kontakten ut mellan er och mentorsparen?)
19. (Hur hanterades eventuella konflikter?)
20. Hur tänker du inför liknande program? Vad skulle du behålla, ändra...
21. Finns det något som hade kunnat göras annorlunda? (bra avslutsfråga, summerar upp intervjun)

## **E - till chef**

22. Hur många anställda finns i ditt team?

## **F**

23. Har företaget några särskilda rutiner kopplat till ålder?

24. Hur ser särskilda riktlinjer kopplat till ålder ut på arbetsplatsen? Hur ser de ut?

25. Hur hanteras eventuell åldersdiskriminering?

26. Hur uppfattar du ålderns betydelse vid en omställning eller rekryteringsprocess?

## **G**

27. Upplever du att det har funnits vissa förväntningar på dig på grund av din ålder?

28. Upplever du att det finns grupperingar utefter ålder på arbetsplatsen? (mellan kollegor, team)

29. Hur har din ålder varit till fördel eller nackdel i en arbetssituation?

30. Har du känt dig diskriminerad på grund utav din ålder?

## **H**

31. När skulle du vilja gå i pension? (Har ditt svar ändrats något över tid?)

## **I**

32. Är det något mer du vill tillägga som vi inte frågat om?

33. Går det bra att vi hör av oss om vi skulle ha någon mer fråga?

## 7.3 Bilaga 3 - Informantbrev

### **Deltagande i kandidatuppsats om förlängt arbetsliv och mentorprogram**

Vi ska skriva vår kandidatuppsats inom personalvetenskap på Samhällsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs universitet. Uppsatsen skall vara färdig i början på juni 2020. Ämnet för studien är förlängt arbetsliv och mentorprogram vid pensionering. Studien ingår som en del i en större studie vid AgeCap, Göteborgs Universitet, som leds av professor Ewa Wikström, Företagsekonomiska Institutionen. Studien har fått godkännande och stöds av HR-avdelningen på Manu AB.

Vi undrar om det vid tillfälle finns möjlighet att **intervjua dig om** dina erfarenheter av att arbeta med eller delta i mentorprogrammet vid Manu AB. Vi är mycket intresserade av att ta del av hur du upplevde mentorprogrammet, vad som hände under programmet samt vilka konsekvenser som du ser idag. I studien ingår intervjuer med mentorerna, HR och chefer.

**Intervjun tar ca en timma (ej längre tid)** och avser resultera i en kandidatuppsats samt framtida vetenskapliga forskningsartiklar. Intervjuerna kommer att genomföras under mars-april 2020. Intervjusvaren och företaget anonymiseras i rapporteringen av studien. Med tanke på rådande globala omständigheter i och med Covid-19 föreslår vi digitala intervjuer med exempelvis Skype, Zoom eller andra kommunikationsverktyg förutsatt att inga nya direktiv tillkommer.

Du är också välkommen att kontakta någon av oss om du har frågor eller funderingar kring projektet eller ditt deltagande.

Med vänliga hälsningar,

Elise Sandh, Linn Keszei och Rebecka Arman (handledare)

Linn Keszei  
Studerande, personalvetarprogrammet  
Samhällsvetenskapliga Institutionen  
Göteborgs universitet  
Tel.: 07x-xxx xx xx  
E-post: xxxxxx@gmail.com

Elise Sandh  
Studerande, Personalvetarprogrammet,  
Samhällsvetenskapliga institutionen Göteborgs  
universitet  
Tel.: 07x-xxx xx xx  
E-post: xxxxxx@gmail.com

Rebecka Arman  
Docent, forskare i studien och handledare för studenterna  
Företagsekonomiska Institutionen  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Tel.: 07x-xxx xx xx  
E-post: xxxxxx@xxx

## 7.4 Bilaga 4 - Samtyckesformulär

INFORMATION till deltagande i en studie om förlängt arbetsliv och mentorprogram

### **Bakgrund**

Projektets avsikt är att studera hur organisatoriska förhållanden påverkar relationen mellan arbetstagare samt upplevelsen av ålder som faktor till mångfald på arbetsplatsen.

### **Syfte/ändamål**

Studiens syfte är att insamla kunskap om vilka organisatoriska förutsättningar och praxis som har påverkan på mångfald.

### **Tillfrågan om deltagande**

Du är tillfrågad om att delta i en forskningsstudie om förlängt arbetsliv och mentorprogram. Din medverkan i studien är helt frivillig och du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare förklaring.

### **Studiens genomförande**

Om du väljer att delta i projektet vill vi att du deltar i samtliga dessa moment:

- Medverkar i en intervju
- Besvarar följdfrågor i anslutning till intervjuer

Din tidsåtgång till att delta i projektet beräknas till cirka en timme. All data som insamlas kommer att behandlas konfidentiellt.

### **Fördelar/ Risker**

Fördelarna för dig att delta i studien är att kunna öka din kunskap och medvetenhet om hur organisatoriska förutsättningar och praxis som kan påverka mångfalden på arbetsplatsen. Riskerna/nackdelarna med att vara med i projektet kan vara att det tar din tid i anspråk. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande utan närmare förklaring.

### **Hantering av data, personuppgiftsansvar, sekretess**

Personuppgifter om deltagare i studien kommer att lagras i ett register och databehandlas. Dina svar kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Vid databehandling kommer ditt namn att ersättas med en kod så att en enskild individ inte kan urskiljas. Endast den som är ansvarig för studien har ”kodnyckeln”. Resultaten av studien kommer att presenteras skriftligt i vetenskapliga och populärvetenskapliga tidskriftsartiklar. Då data från studien presenteras kommer enskilda individer inte att kunna identifieras. Hanteringen av dina uppgifter regleras av Personuppgiftslagen (PUL) (SFS1998:204). Enligt PUL ska du som intervjuperson ge ett skriftligt samtycke till att medverka i studien. Syftet med denna lag är att skydda människor mot att deras personliga integritet kränks genom behandling av personuppgifter. Du har rätt att en gång per år få ett registerutdrag och ansökan ska göras till personuppgiftsombudet vid Göteborgs Universitet, Kristina Ullgren, 07x-xxx xx xx. Du har

då möjlighet att kontrollera att de registrerade uppgifterna är riktiga. Om du anser att dina personuppgifter behandlats i strid med PUL kan du vända dig till personuppgiftsombudet och begära att få personuppgifterna korrigerade. Alla personer som är inblandade i projektet har tystnadsplikt.

### **Information om studiens resultat och ersättning**

Du kommer att informeras kontinuerligt om hur studiens resultat publiceras. Vissa muntliga presentationer kommer troligen att vara offentliga och du har då möjlighet att delta. Om du inte vill få denna information kan du avböja. Ingen ersättning utgår för deltagandet i studien.

### **Ytterligare information, ansvariga för studien**

Vid eventuella frågor kontakta gärna studenterna Elise Sandh, 07x-xxx xx xx (xxxxxxx@xxx) och Linn Keszei, 07x-xxx xx xx (xxxxxxx@xxx)

Ansvarig för projektet är Rebecka Arman, Management & Organisation, Handelshögskolan i Göteborg (telefon 07x-xxx xx xx eller mail: xxxxxx@xxx)

### **Medgivande till deltagande i forskningsstudie om förlängt arbetsliv och mentorprogram**

Studiens syfte är att insamla kunskap om vilka organisatoriska förutsättningar och praxis som har påverkan på mångfald.

Jag har tagit del av informationen, Jag har förstått att mina handlingar och resultat kommer att hanteras så att obehöriga inte kan ta del av dem. Jag är vidare informerad om och förstår mina rättigheter att när som helst under undersökningen/projektets gång avbryta mitt deltagande. Jag har fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade. Jag samtycker till att delta i studien samt behandlingen av mina personuppgifter.

Datum

Underskrift deltagare

Namnförtydligande

-----

-----