

Seniorer på arbejdsmarkedet
Seriepublikation



Leders aldersstereotyper og stigende beskæftigelse af seniorer

Har aldersstereotyperne ændret sig?

Christian Albrekt Larsen og Jeevitha Yogachandiran Qvist



VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

Lederes aldersstereotyper og stigende beskæftigelse af seniorer
– Har aldersstereotyperne ændret sig?

© VIVE

Seriepublikation 2026/02/303138

ISSN: 2795-0328

Seriepublikationen Seniorer på arbejdsmarkedet formidler viden på dansk baseret på engelsksprogede working papers og artikler udarbejdet i regi af Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet.

Udgivelsen er udarbejdet af professor Christian Albrekt Larsen og lektor Jeevitha Yogachandiran Qvist, Aalborg Universitet.

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd
Herluf Trolles Gade 11
1052 København K
www.vive.dk

Opsamling

- > Artiklen undersøger, om lederes stereotyper om seniorer ændrer sig i takt med den stigende beskæftigelse blandt 55+-årige.
- > Undersøgelsen måler lederes aldersstereotyper som deres opfattelser af seniorers såkaldte bløde kompetencer (soft skills), hårde kompetencer (hard skills) samt deres opfattelse af, hvornår man er for gammel til at arbejde på fuld tid.
- > På samfundsniveau viser studiet, at ledernes aldersstereotyper ikke ændrer sig i perioden fra første måling i 2018 til seneste måling i 2025. Analysen er baseret på fire store repræsentative tværsnitsundersøgelser blandt ledere.
- > På arbejdspladsniveau finder studiet heller ingen sammenhæng mellem ændringer i andelen af seniorer på arbejdspladsen og ændringer i ledernes aldersstereotyper. Analysen er baseret på paneldata, hvor de samme ledere er blevet spurgt i 2020, 2022 og 2025.
- > Det overraskende resultat er således, at ledernes aldersstereotyper ikke ændres i takt med den ændrede socioøkonomiske virkelighed, hverken på samfunds- eller arbejdspladsniveau. Det forklares med, at stereotyper er vanskelige at forandre. En undtagelse er dog, at når ledere bliver ældre, bliver deres syn på seniorerne mere positivt.

Aktuelle seriepublikation er baseret på udgivet working paper "Have Managers' Age Stereotypes Changed as Older Workers' Employment Has Increased? Evidence from a longitudinal study", som kan findes på videnscenterets hjemmeside seniorerpaaarbejdsmarkedet.dk

Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet skal opsamle, producere og formidle viden om, hvordan vi kan skabe mere beskæftigelse blandt seniorer på det danske arbejdsmarked.

Videnscenteret er vedtaget af et flertal i Folketinget og har en styregruppe bestående af Ældre Sagen, Faglige Seniorer, Dansk Arbejdsgiverforening (DA), Fagbevægelsens Hovedorganisation (FH) og Beskæftigelsesministeriet. Styregruppen fastsætter Videnscenterets strategiske retning. VIVE står for drift og administration.

Læs mere på videnscenteret hjemmeside.

En aldrende befolkning og stigende pensionsaldrer betyder, at flere ældre bliver længere tid på arbejdsmarkedet. Beskæftigelsen blandt seniorer er steget markant i OECD-landene gennem de seneste årtier, herunder Danmark. Samtidig viser en omfattende forskningslitteratur, dels at ledere ofte har stereotype forestillinger om, hvad seniorer er gode og dårlige til på arbejdspladsen (Qvist, Nielsen & Larsen, 2023), dels at ældre ansøgere udsættes for aldersdiskrimination ved rekruttering (Qvist & Larsen, 2025; Pedersen, Skytte & Hansen, 2025).

Formålet med dette studie er at undersøge, om ledernes opfattelser af seniorer har ændret sig i takt med den stigende beskæftigelse blandt 55+-årige. Studiet undersøger, dels om danske leders aldersstereotyper generelt har ændret sig fra 2018 til 2025, dels om den enkelte leders opfattelser ændrer sig, når andelen af seniorer på vedkommendes arbejdsplads stiger. Vores studie viser, at svaret er nej.

Fakta om undersøgelsen

Studiet undersøger sammenhængen mellem den stigende beskæftigelse blandt seniorer og ledernes aldersstereotyper på to niveauer. På samfundsniveau undersøger vi, om danske leders opfattelser af seniorer generelt har ændret sig fra 2018 til 2025, hvor beskæftigelsen blandt seniorer er steget. På arbejdspladsniveau undersøger vi, om den enkelte leders opfattelser ændrer sig, når andelen af seniorer på vedkommendes arbejdsplads ændrer sig over tid.

Studiet anvender fire spørgeskemaundersøgelser gennemført af SeniorArbejdsLiv i 2018, 2020, 2022 og 2025 i Danmark blandt et repræsentativt udvalg af danske arbejdspladser med mindst fem ansatte. I alt besvarede 2.525 ledere spørgeskemaet i 2018, 5.089 i 2020, 5.017 i 2022 og 4.865 i 2025. Undersøgelsen har svarprocenter på omtrent 25 procent. Selvom disse svarprocenter er relativt beskedne, ligger de på niveau med tilsvarende internationale undersøgelser gennemført på organisationsniveau. Data er vejlet på arbejdspladsstørrelse, sektor og region for at sikre repræsentative resultater.

En delmængde af arbejdspladserne deltog gentagne gange i undersøgelserne og udgør panelet af datasættet. Studiet analyserer et panel bestående af 520 arbejdspladser, hvor den samme leder svarede både i 2020, 2022 og 2025.

Leders aldersstereotyper

En stereotyp kan defineres som en generaliseret forestilling om en bestemt kategori af mennesker. Den skaber en forventning om, at personer, der tilhører denne kategori, besidder et bestemt sæt af karakteristika. Alder er et kronologisk fænomen, nemlig antallet af år siden fødslen, men kategoriseres ofte i aldersgrupper såsom "de unge", "de midaldrende" og "de ældre". I socialpsykologisk litteratur konkluderes det, at "de ældre" opfattes som mere varme, men mindre kompetente end "de midaldrende" (Cuddy, Norton & Fiske, 2005). Mere direkte har en række studier undersøgt, hvordan ledere opfatter "ældre medarbejdere" eller "seniorer". Ledere opfatter typisk seniorer som havende svagere "hårde kompetencer" (hard skills), såsom fysisk helbred, omstillingsparathed eller evnen til at lære nye teknologier, men stærkere "bløde kompetencer" (soft skills), herunder loyalitet, erfaring, pålidelighed og social forankring, end de yngre (Henkens, 2005). Endelig har både ledere og den bredere befolkning også en opfattelse af, at man kan blive for gammel til at arbejde på fuld tid (for danske resultater: se Larsen & Qvist, 2025).

Hvorfor skulle øget beskæftigelse ændre ledernes stereotyper?

På den ene side kan man forvente, at ledernes opfattelser af seniorer ændrer sig, når flere af dem bliver på arbejdsmarkedet. Når ledere får mere erfaring med seniorer, får de samtidig mere information om deres faktiske kompetencer og arbejdssevne. Hvis de stereotype forestillinger ikke stemmer overens med disse erfaringer, kan lederne derfor tænkes at justere deres opfattelser.

På den anden side peger socialpsykologisk forskning på, at stereotyper kan være meget stabile. Mennesker har en tendens til at fortolke ny information på måder, der bekræfter eksisterende forestillinger, og personer, der ikke passer til stereotypen, kan opfattes som undtagelser snarere end som anledning til at ændre stereotypen. Ud fra dette perspektiv er det derfor ikke givet, at mere kontakt med seniorer fører til mere positive opfattelser.

Ingen forandring i ledernes opfattelse fra 2018 til 2025

Af tabel 1 fremgår det, som forventet, at danske ledere har en positiv vurdering af de bløde kompetencer hos personer på 60 år og derover. De 60+-årige scorer især højt på bløde kompetencer såsom pålidelighed, loyalitet og sociale færdigheder. Der måles på en skala gående fra 1 (det mest negative) til 4 (det mest positive). Gennemsnittet på et indeks for bløde kompetencer var 3,44 i 2018. Dette ligger over det niveau, der måles, når ledere vurderer arbejdstagere i alderen 30-40 år.

Tabel 1 Niveauer og ændringer i aldersstereotyper om ældre arbejdstagere. Gentagne tværsnitsdata. Bløde kompetencer (60+).

	2018	2020	2022	2025	Forskel 2025-2018
Pålidelig	3,68	3,70	3,67	3,69	0,01
Loyal	3,68	3,73	3,71	3,73	0,05***
Sociale færdigheder	3,45	3,43	3,45	3,43	-0,02
Engageret	3,42	3,42	3,41	3,46	0,03
Motiveret til en ekstra indsats	3,34	3,33	3,30	3,33	-0,00
Fleksibel	3,28	3,25	3,26	3,29	0,00
Ledelseskompetence	2,95	2,80	2,91	2,89	-0,06**
<i>Index for bløde kompetencer</i>	<i>3,43</i>	<i>3,44</i>	<i>3,42</i>	<i>3,45</i>	<i>+0,02</i>

Anm.: Testet ved regression (2025=1/2018=0), * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01
Robuste standardfejl, clusteret på arbejdspladsniveau, vægtet data.
Cronbach's alpha reliability coefficient 0.83 (Index baseret på række gennemsnit).

Som forventet scorer de 60+-årige lavere på hårde kompetencer såsom produktivitet, sygefravær, evnen til at håndtere pres/stress, fysisk helbred, kreativitet, vilje til at lære nye ting og evnen til at mestre ny teknologi. Gennemsnittet på et indeks for hårde kompetencer var 2,86 i 2018, se tabel 2. Dette ligger *under* det niveau, der måles, når ledere vurderer arbejdstagere i alderen 30-40 år.

Tabel 2 Niveauer og ændringer i aldersstereotyper om ældre arbejdstagere. Gentagne tværsnitsdata. Hårde kompetencer (60+).

	2018	2020	2022	2025	Forskel 2025-2018
Produktiv	3,20	3,18	3,20	3,26	0,07***
Færre sygedage	3,17	3,21	3,18	3,24	0,07**
Kan håndtere pres/stress	2,94	2,87	2,85	2,93	-0,01
Fysisk helbred	2,89	2,85	2,80	2,87	-0,02
Kreativ	2,81	2,73	2,78	2,83	0,02
Villig til at lære nye ting	2,80	2,71	2,70	2,70	-0,10***
Behersker ny teknologi	2,45	2,37	2,35	2,40	-0,05*
<i>Indeks for hårde kompetencer</i>	<i>2,86</i>	<i>2,79</i>	<i>2,80</i>	<i>2,84</i>	<i>-0,02</i>

Anm.: Testet ved regression (2025=1/2018=0), * p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01
Robuste standardfejl, clusteret på arbejdspladsniveau, vægtet data.
Cronbach's alpha reliability coefficient 0.84 (Index baseret på række gennemsnit).

Hvad angår aldersgrænsen for, hvornår man anses for at være for gammel til at arbejde på fuld tid, var gennemsnitsalderen i 2018 66,2 år, se tabel 3. Dette gennemsnit ligger mellem den daværende lovbestemte pensionsalder på 67 år og den tidligere pensionsalder på 65 år. I tråd med tidligere forskning finder vi således en sammenhæng mellem ledernes opfattelse af, hvornår arbejdstagere er for gamle til at arbejde på fuld tid, og aldersgrænsen i det dominerende pensionssystem.

Tabel 3 Aldersgrænse: "for gammel til at arbejde på fuld tid"

	2018	2020	2022	2025	Forskel 2025-2018
Gennemsnit	66,4	-	66,5	67,9	1,5**
Gennemsnit uden ekstreme værdier (under 30 og over 99 år)	67,5	-	67,4	67,2	-0,3
Median	67	-	67	67	0

Anm.: Testet ved regression (2025=1/2018=0), * $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$
Robuste standardfejl, clusteret på arbejdspladsniveau, vægtet data.

Studiet finder ingen betydelig ændring i ledernes stereotyper om seniorer over tid. Indekset for bløde kompetencer var 3,43 i 2018 og 3,45 i 2025. For fem af de syv indikatorer var der ingen statistisk signifikant forskel mellem 2018 og 2025. Selvom enkelte indikatorer ændrede sig statistisk signifikant, var størrelsen af disse ændringer så lille, at den ikke peger på nogen reel ændring i ledernes opfattelser, se tabel 1. Det samme gælder for indekset for hårde kompetencer. Der var ingen ændring fra 2018 til 2025, se tabel 2. Ser vi på de enkelte indikatorer, var der en mindre, men statistisk signifikant, forbedring i vurderingen af produktivitet og lavere sygefravær, mens der var et mindre, men statistisk signifikant, fald i vurderingen af ældre arbejdstageres villighed til at lære nye ting, se tabel 2.

Hvad angår aldersgrænsen for at være "for gammel til at arbejde på fuld tid", steg gennemsnittet fra 66,4 år til 67,9 år. Det umiddelbare gennemsnit stiger således med 1,5 år, men denne udvikling drives af enkelte meget høje svar. Når ekstreme svar udelades, er der ingen stigning, og medianen er 67 år i hele perioden. Resultatet giver derfor ikke belæg for, at normen for, hvornår man er for gammel til fuldtidsarbejde, generelt har rykket sig.

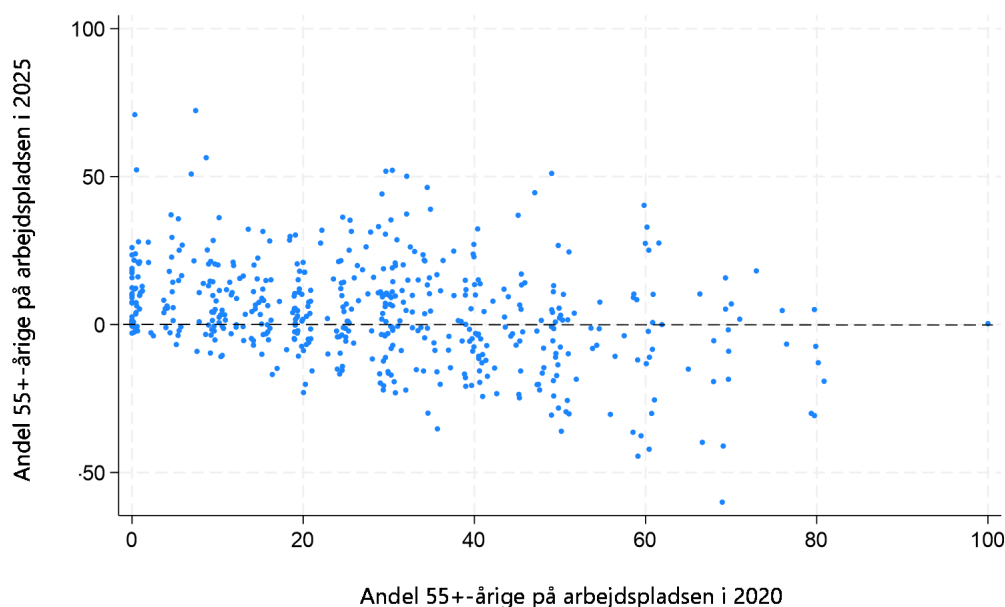
Store forandringer i andelen af seniorer på arbejdspladser

Andelen af seniorer på arbejdspladserne i vores panel af ledere steg fra 28,2 procent i 2020 til 32,2 procent i 2025, målt som andelen af 55+-årige. Der er imidlertid stor variation mellem arbejdspladserne med hensyn til beskæftigelsen af seniorer. Nogle ledere er på arbejds-

pladser, der allerede i 2020 havde mange seniorer, mens andre er på arbejdspladser, hvor der var få eller slet ingen seniorer ansat i 2020. Dette udgør variationen mellem arbejdspladserne. Fordelingen af andelen af medarbejdere på 55 år eller derover i 2020 er vist på x-aksen i figur 1. Et betydeligt antal arbejdspladser havde ingen medarbejdere på 55 år eller derover i 2020, hvilket svarer til værdien 0 på x-aksen. Omvendt var kun én leder på en arbejdsplads, hvor samtlige medarbejdere var 55 år eller derover, svarende til værdien 100 på x-aksen.

Det afgørende for analysen er, at udviklingen ikke har været den samme på alle arbejdspladser. På nogle arbejdspladser er andelen af medarbejdere på 55 år eller derover steget markant fra 2020 til 2025, mens den på andre arbejdspladser har været stabil eller er faldet. Det gør det muligt at undersøge, om de ledere, der faktisk har oplevet en stigende andel af seniorer på deres egen arbejdsplads, også har ændret deres syn på seniorer.

Figur 1 **Beskæftigelse af seniorer på arbejdspladserne i lederpanelet. Andel af medarbejdere på 55 år eller derover i 2020 (x-akse) og ændring fra 2020 til 2025 (y-akse). Referencelinjen angiver ingen ændring på arbejdspladsen fra 2020 til 2025.**



Kilde: Egne beregninger på SeniorArbejdslivs arbejdsgiverundersøgelse; seniorarbejdsliv.dk.

Studiet undersøger også, hvorvidt betydningen af en ændring i beskæftigelsen af seniorer er større for ledere på arbejdspladser med få seniorer (arbejdspladser placeret til venstre i figur 1) end for ledere på arbejdspladser med mange seniorer (arbejdspladser placeret til højre i figur 1).

Ingen sammenhæng mellem forandringer i andelen af seniorer på en arbejdsplads og ledernes aldersstereotyper

Studiet viser, at ledernes aldersstereotyper ikke er relateret til ændringer i andelen af medarbejdere på 55 år eller derover på arbejdspladsen. En stigning i andelen af seniorer hænger hverken sammen med ledernes vurderinger af seniorer bløde kompetencer (soft skills) eller hårde kompetencer (hard skills), og heller ikke med deres opfattelse af, ved hvilken alder man er "for gammel til at arbejde på fuld tid". Panelanalysen giver således ingen støtte til hypotesen om, at ledernes stereotyper opdateres som følge af øget beskæftigelse blandt seniorer. Studiet finder heller ikke støtte til forventningen om, at øget beskæftigelse af seniorer i højere grad fører til opdatering af stereotyper på arbejdspladser, der beskæftiger relativt få seniorer.

Resultaterne er de samme i modeller, hvor beskæftigelsen af seniorer måles på andre måder end som andelen af de 55+-årige. Resultaterne er også de samme i modeller, der kun analyserer små arbejdspladser eller arbejdssteder, der har nyrekrutteret seniorer i året inden besvarelse af spørgeskemaet.

Lederes opfattelser bliver mere positive i takt med deres egen alder

Hvad angår øvrige forhold, indikerer studiet, at i takt med, at en leder bliver ældre, får lederen et mere positivt syn på seniorernes både bløde og hårde færdigheder samt en højere aldersgrænse for, hvornår en person er for gammel til at arbejde på fuld tid.

Konklusion: Opfattelser af seniorer er svære at forandre

Stabiliteten i lederes aldersstereotyper, og menneskers stereotyper generelt, er ikke i modstrid med eksisterende forskning. Socialpsykologien peger på en række mekanismer, der forklarer stabiliteten i stereotype forestillinger. Nogle af de centrale mekanismer er behovet for at spare mental energi, bekræftelsesbias (confirmation bias), social forstærkning og selvopfyldende effekter. Dette gælder generelt for stereotyper. Men socialpsykologiske studier konkluderer også, at aldersstereotyper synes at være særligt sejlivede. Fra et sociologisk perspektiv er en mulig forklaring, at selve kategorierne "de unge", "de midaldrende" og "de ældre" afspejler den grundlæggende institutionelle organisering af det moderne samfund.

I overensstemmelse med disse forskningsresultater viser studiet, at den øgede beskæftigelse blandt ældre medarbejdere ikke kan knyttes til ændringer i lederes aldersstereotyper. Samtidig peger studiet dog også på et dynamisk element, idet ledernes opfattelser af ældre medarbejdere ændrede sig i takt med, at lederne selv blev ældre. Med en højere alder får lederen et mere positivt syn på seniorernes både bløde og hårde færdigheder samt en højere aldersgrænse for, hvornår en person er for gammel til at arbejde på fuld tid.

Litteratur

Cuddy, A. J., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). This old stereotype: The pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues*, 61(2), 267-285.

Henkens, K. (2005). Stereotyping Older Workers and Retirement: *The Managers' Point of View*. *Canadian Journal on Aging / La Revue canadienne du vieillissement*, 24(4) 353-366.

Larsen, C.A. & Qvist, J.Y. (2025). *Hvornår er man for gammel til arbejde og for ung til pension? Aldersnormer og det danske pensionssystem*. Aalborg University Open Publishing.

Pedersen, R.T., Skytte, R. & Hansen, P. (2025). *Arbejdsgiveres syn på ældre ansøgere – Et spørgeskemaeksperiment*. Copenhagen. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Qvist, J.Y. & Larsen, C.A. (2025). Age discrimination in hiring: Relative importance and additive and multiplicative effects. *Social Science Research*, 126, 1-14.

Qvist, J.Y., Nielsen, P. & Larsen, C.A. (2023). *Arbejdsgivernes praksisser og holdninger til seniorerne i perioden 2018-2022*. Institut for Politik og Samfund, Aalborg Universitet.



AALBORG
UNIVERSITET



VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE