



Digitaliserings- og
forvaltningsdepartementet



Barrierer og muligheter i et multigenerasjon arbeidsliv

Andreas Thon
Førstelektor, Høgskolen Kristiania,

Frokostseminar 6.5.2026

Agenda

01

Multigenerasjon arbeidsliv

Demografisk bakteppe

02

Myter om generasjon Z

Generasjonsstereotyper vs. livsfaseeffekter

03

Unge medarbeidere - noen funn i studier

Hva sier studier og forskning

04

Muligheter og ledelsesimplikasjoner

Hva virker – for alle generasjoner

05

Samarbeid med UH sektoren

Overgang fra studier til arbeidsliv





Kristiania

KRISTIANIA RAPPORTSERIE

Politikk, strategier og praksis for ledelse av en aldrende arbeidsstyrke i et multigenerasjons arbeidsliv i Norge

En systematisk gjennomgang av internasjonal forskningslitteratur

Gjennomført ved Institutt for ledelse og organisasjon (ILO)

Forfattere: Andreas Thon og Göran Roos

KRISTIANIA RAPPORT 2024 /1



Kristiania

Lengre karriere i et multigenerasjons arbeidsliv

Vi er på veg mot et arbeidsliv bestående av 5 generasjoner

(Thon og Roos, 2024)

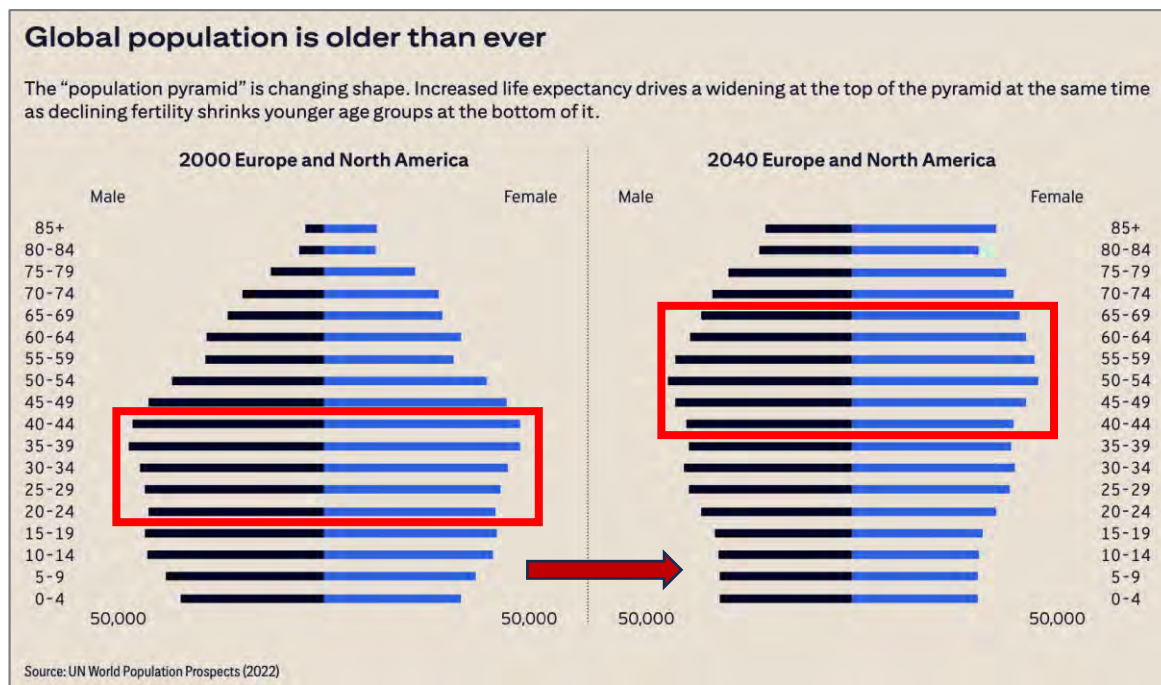
Synkende fruktbarhet

- yngre aldersgruppene krymper



Økt forventet levealder

- toppen av pyramiden blir bredere



Myter

Gen Z er lite lojale og skifter raskt jobb

Vil ha konstant bekreftelse og ros

Forventer at arbeidsplassen skal tilpasse seg dem

Ikke like robuste som tidligere generasjoner

Vanskelige å lede...

Andel ledere som opplever behov for å tenke nytt rundt generasjon Z og unges forventninger og behov



Generasjonsinndelingen har noe verdi

Personer født og oppvokst i bestemte tidsperioder deler felles opplevelser, historiske hendelser og kulturelle og sosiale kontekster.

(Duquesnoy, 2011)

Fare for stereotypiske sosiale konstruksjoner

- **individuelle forskjeller** innenfor generasjonene er store
- **Individuelle likheter på tvers** av aldersgrupper (andre faktorer teller mer)

(Zacher & Rudolph, 2022)

Forskning sier

Generasjonsforskjeller er i stor grad livsfaseeffekter (Lyons & Kuron, 2014)

Ingen meningsfulle forskjeller i arbeidsrelaterte holdninger (Costanza et al., 2012)

Gen Z ligner stereotypen kun på enkelte punkter (Borge m.fl., 2024)

Mobilitet - alder er den variabelen med sterkest effekt

...ansatte under 30 er **mer enn dobbelt så mobile** som de over 50

(FAFO-rapport 2024:31)

Karriereutvikling er nøkkelfaktor for valg av arbeidsgiver.

Når forventningen ikke innfris brytes **den psykologiske kontrakten** – **turnoverintensjonen øker**

(Academic Work, 2025; Randstad 2025; Lub m.fl., 2016)

69% av virksomheter rapporterer **kompetansemangel**

Nyere studier:

- Fortsatt gjennomgående **aldersdiskriminering i rekruttering og utvikling - under 25 og over 50**
- **Strukturelle intervensjoner** (systematisk gjennomgang av **aldersbaserte krav**) viser best effekt

(Thon & Roos, 2024;
McKinsey, 2024)

Statsansatteloven §3 (1) **Kvalifikasjonsprinsippet**

- (1) Den **best kvalifiserte søkeren** skal ansettes eller utnevnes i ledig stilling eller embete...
- (2) ...legges vekt på utdanning, erfaring og personlig egnethet, sammenholdt med **kvalifikasjonskravene**...

Unge arbeidstakere vektlegger særlig når de vurderer en arbeidsgiver:

- «gode kolleger og et godt arbeidsmiljø»
- «fleksibilitet og work-life-balance»
- «gode ledere og godt lederskap»
- «lønn og fordeler»

(Academic Work, 2025)

Støttende arbeidsmiljø, trygghet og tillit

... i en fase preget av usikkerhet, læring og tilpasning

...reduserer turnoverintensjon

(Christensen & Knardahl, 2022, Meyer et al.,2002)

Fysisk krevende yrker krever særskilt oppmerksomhet

Tall fra 2021

- 560.000 i **fysisk tunge yrker** med høye krav og lite kontroll
- 7 av 10 er kvinner

Tilpass arbeid til **ulike livsfaser**

- **Helse-ledelse** gjennom hele yrkeslivet
- Vurdere strukturelle endringer i hvordan vi **organiserer arbeid**

Ikke like robuste som tidligere generasjoner ?

38%

...unge arbeidstakere som flere ganger i måneden kjenner på psykisk ubehag grunnet arbeid

Viktigste driver:

- manglende mestringsfølelse

188 masterstudenter i praksis høst 2025

*“At the start I was **sensitive, self-critical and often afraid of making mistakes**”.* (S15)

*“You are always **uncertain about what to expect and what is expected of you.***

*At times you become **uncertain about yourself, your own skills and your own knowledge.**”* (S5)

*“**The peer group** quickly became one of the most **important learning communities** of the placement period.”* (S41)

Structured feedback from workplace mentors - trigger for self-reflexive development, critical examination of their own assumptions, reactions, and professional identity.

Læring i tverr-generasjonelle team

Kunnskapsoverføring mellom generasjoner har positiv effekt

- **Yngres** motivasjon øker ved å **motta kunnskap**
- **Eldres** motivasjon øker ved å **dele kunnskap**

(Burmeister m.fl., 2020; Pfrombeck, J. et al., 2024; Gutches, A., 2014; Salthouse, 2004)

KI: Erfaring trumfer digital oppvekst. Seniorene har forsprang

Ny forskning snur etablerte sannheter på hodet: Det er ikke de digitalt kyndige juniorene, men erfarne seniorer som best utnytter kunstig intelligens på arbeidsplassen.



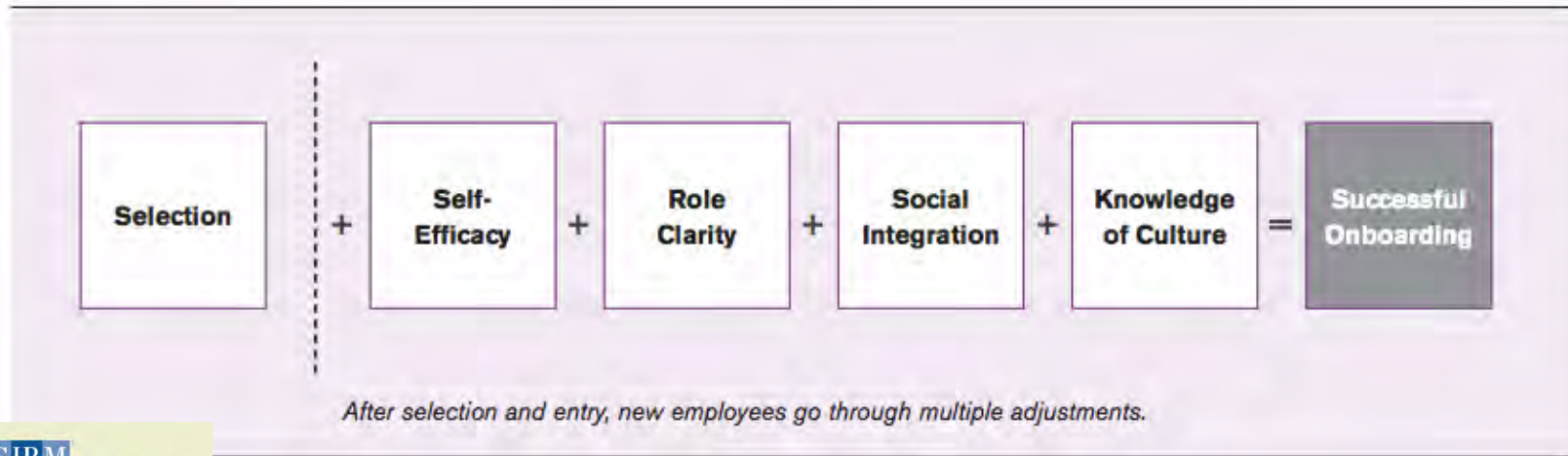
MIT
MANAGEMENT
SIGAN SCHOOL

Nøkkelen er å behandle KI som en ny kollega som skal veiledes. Ikke et verktøy som skal mestres, skriver Hildrum. (Foto: Istock/Getty Images)



Onboarding

- kunnskap, trygghet og forventninger



Samfunnsoppdraget

Formål og mening er en sterk driver for Gen Z

– ønsket om å bidra til noe større enn seg selv.

Statlig sektor kan tilby dette på en måte privat sektor vanskelig kan konkurrere med.

Kommuniser samfunnsoppdraget tydelig fra rekruttering til onboarding til daglig ledelse

Fagmiljøer og læring

Fagmiljø er statens høyest skårende trekkfaktor – og verdsettes på tvers av generasjoner

Kunnskapsdeling øker motivasjon for unge og elder (Burmeister m.fl., 2020)

Strukturer faglig fellesskap, fadder og læringsarenaer

Organiser flergenerasjonsteam og omvendt mentoring aktivt

Ikke tenk «Gen Z-ledelse». Tenk gode ledelse \implies ...leder- og ledelseutvikling

1

Rekruttering, onboarding, psykologisk trygghet og mestringstro

Vurder kandidatprofil. Mestringsfølelse og trygghet. Komme på plass i kollektivet. Faglig fadder.

2

Tidlig og kontinuerlig kompetanseutvikling

Invester i medarbeiderutvikling og livslang læring. Mentorordninger og tverrgenerasjonelle team

3

Autonomi innenfor tydelige rammer

Definer handlingsrom klart – og gi reell frihet. Unødvendig kontroll svekker indre motivasjon. Lederstøtte styrker mestringstro.

4

Aktiver samfunnsoppdraget og sterke fagmiljø i daglig ledelse

Koble arbeidsoppgaver til virksomhetens formål. Prososial motivasjon er en ressurs – bruk den.

5

Ha oppmerksomhet på livsfaseeffekter

Møt medarbeidere der de er i livet. Organisering av arbeid, fleksibilitet, livslang læring og flerkarriere policy

Høyere ungdomsledighet

9,5 % av de som fullførte
mastergrad våren 2025,
...er arbeidsledige etter
6 måneder

- Natur- og realfag **21%**
- Samfunnsfag **12%**

Khrono Nyheter Debatt Student Nytt om folk +

Rekordmange nyutdannede sliter med å få jobb. — Må bare stå i det

Ny undersøkelse viser at nyutdannede masterkandidater sliter mer med å få seg jobb. Det gjelder særlig naturvitere, teknologer og økonomer.

forskning.no Debatt Ung Podcast Jobb ☰

Får ikke relevant jobb: – Alle avslagene sliter på selvtilliten

Arbeidsledigheten i Norge stiger, viser nye tall. Særlig unge sliter med å få jobb. Fanny Wiese har søkt relevant jobb i over to år.

Praksis i høyere utdanning

Participation in Work-Integrated Learning

higher likelihood:

- first job after graduation
- higher income
- career development

lower likelihood:

- part-time employment

Rosalie Wyonch & Bradley Seward, 2023



INSTITUT C.D. HOWE INSTITUTE

COMMENTARY
NO. 562

Work-Ready Graduates: The Role of Co-op Programs in Labour Market Success

Participating in co-op programs is linked to higher incomes and a higher likelihood of success in the labour market after graduation, but some get more benefits than others.

Rosalie Wyonch

Samarbeid UH sektor og arbeidsliv

Forventning

- økt arbeidslivsrelevans

...og mer praksis i høyere utdanning

Regjeringen.no

Søk

Tema ▼ Dokument ▼ Aktuelt ▼ Departement ▼ Regjering ▼

Forsiden • Dokument ▼ • Meldinger til Stortinget

Del Kilde Skriv ut

Meld. St. 16 (2020-2021)

Utdanning for omstilling

Økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning

Kunnskapsdepartementet

Til forsiden >

Last ned dokument ▼

Vis innholdsfortegnelse og søk +

Neste kapittel >



Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse

lg ditt område ▼

Kunnskap og innsikt ▼

Program, utlysninger og arrangementer ▼

Godkjenning av utdanning fra utlandet

[Forsiden](#) > [Ressurser](#) > [Kvalitetstid](#) > [Hvordan får vi til mer og bedre praksis i høyere utdanning?](#)

Kvalitetstid – Hvordan får vi til mer og bedre praksis i utdanning?

Samarbeid UH sektor og arbeidsliv

Praksis ved Kristiania vår 2026:

- **20** av **246** virksomheter innenfor offentlig sektor



Praksisdagen 9 april for masterprogrammene høst 2026:

- **2** virksomheter fra offentlig sektor (**1** kommune, **1** statlig virksomhet)

70%

av yrkesaktive vurderer staten som attraktiv arbeidsgiver





Praksisstudenter IT –Speeddating **8. juni**

Få ny kompetanse inn i bedriften – enkelt og uforpliktende

Hvorfor ta inn en student?

- Tilgang til oppdatert IT-kompetanse (Cyber, Utvikling, Data Science, KI)
- Avlastning i prosjekter og oppgaver
- Løs en reell problemstilling fra din virksomhet
- Test en potensiell fremtidig ansatt
- Styrk employer branding

Hva kreves?

- En kontaktperson/veileder
- Relevante oppgaver til studenten
- Kontorplass til studenten

Praktisk

- Ca. 10 uker praksis
- Ingen lønnsplikt (valgfritt)
- Ingen ansettelsesforpliktelse

Scan QR-koden for påmelding!



Ta hele arbeidsmarkedet i bruk



Takk for oppmerksomheten

Ønsker du flere svar ?

Andreas Thon

andreas.thon@kristiania.no

Lese rapporten ?

DOI: <https://doi.org/10.57933/pt4y-7s94>