

Seniorer i arbejde

Afsluttende

Afrapportering og dokumentation

Maj 2025

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	2
Forord	4
Resumé	4
Seniorer som en ressource	7
Målet	9
Baggrund	10
Seniorpolitik	10
Seniorsamtaler	11
Seniorplaner	11
Metode	12
Målgruppe	14
Involverede parter	15
Udvalg af virksomheder	15
Seniomedarbejderes ønsker og behov	16
Helbred og arbejdsmiljø	17
Fleksibilitet	18
Loyalitet og anerkendelse	18
Seniorpolitik/strategi	18
Økonomiske overvejelser	19
Seniorsamtaler	19
Fleksible arbejdstider og fleksible arbejdsformer	22
Fleksibel arbejdstid	22
Fleksibel arbejdsform	23
Manglende anerkendelse	25
Meningsfulde opgaver	26
Italesættelse af overgangen fra arbejde til pension	26

Forskelle mellem generationer	26
Dialog, åbenhed og indsigt i pensionsordninger	28
Arbejdets sociale og psykologiske betydning	29
Virksomheders udfordringer	31
Fleksibilitet	32
Særlige udfordringer ved fleksibilitet i virksomheder med skiftehold	34
Skæv aldersfordeling	35
Videns- og kompetencetab når seniorer forlader jobbet	38
Rekruttering	40
Udfordringer med virksomhedskulturen	41
Arbejdsmiljø og trivsel	45
Seniorpolitik eller livsfasepolitik	45
Resultater af den kortlæggende del	46
Sammenfaldende interesser og behov	48
Udviklingstiltag	49
Det overordnede udbytte	51
Udbytte af dialogmøderne	51
Fælles udbytte	53
Udbyttet fordelt på medarbejdere og virksomheder	54
Værktøjer	55
Seniorsamtalen – et værktøj	56
Seniorplan	59
Virksomheder der selv ønsker at udvikle en seniorpolitik	61
Litteraturliste	62

Forord

Det projekt, som her afrapporteres, er ikke et forskningsprojekt, men et udviklingsprojekt. Mens forskningsprojekter har til formål at generere ny viden, undersøge teorier og forstå komplekse fænomener, har udviklingsprojekter til formål at skabe eller forbedre konkrete løsninger, produkter eller processer baseret på eksisterende viden.

"Seniorer i arbejde" er et sådant udviklingsprojekt, der er praksisorienteret og fokuserer på udvikling, implementering, afprøvning og tilpasning af seniorpolitikker/strategier i en række virksomheder i det syd-og sønderjyske område.

I tæt dialog med seniormedarbejdere og virksomhedsledere er der blevet udviklet en række forskellige lokale seniorpolitikker, herunder seniorsamtaler og seniorplaner. Projektet er gennemført i samarbejde med flere interessenter. Først og fremmest gælder det de involverede virksomheder, deres ledere og seniormedarbejdere. Dernæst erhvervsrådene ProVarde, Business Esbjerg og Tønder Erhvervsråd og endelig konsulentfirmaet Reflektor ApS, som har stået for selve udviklingsprojektet. Projektet er finansieret af Velliv Foreningen.

Resumé

Projektet Seniorer i arbejde har haft til formål at undersøge, hvad der skal til for at gøre de sidste aktive år af arbejdslivet til de bedst mulige og samtidig motivere seniorer til at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet. Formålet er søgt opnået gennem en kortlægning af seniorers og virksomhedslederes ønsker og behov for et fælles fremtidigt arbejdsliv.

I projektet er anvendt en Bottom-up tilgang. Gennem interviews med seniormedarbejdere (55+) og virksomhedsledere er samlet data, der har dannet grundlag for tre dialogmøder i hver af de deltagende virksomheder. Gennem dialogmøderne er der udviklet seniorpolitikker, hvis centrale elementer er seniorsamtaler og seniorplaner. De to sidstnævnte redskaber er blevet afprøvet og implementeret, dog ikke i fuldt omfang for nogle af virksomhedernes vedkommende.

Kortlægningen har vist, at seniorernes ønsker er:

En klar og gennemsigtig seniorpolitik, der rummer tilbud om seniorsamtaler og seniorplaner. De ønsker tilbud om fleksibel arbejdstilrettelæggelse med muligheder for reduceret arbejdstid, nedtrapningsordninger, andre og nye opgaver, der tager hensyn til helbred, arbejdsbelastning, fysiske og

psykiske ressourcer. De ønsker også en højere grad af anerkendelse for deres arbejdsindsats, ikke mindst på baggrund af en udstrakt loyalitet over for deres arbejdsplads.

For virksomhedernes vedkommende er det vigtigste, at seniorer forbliver i arbejde længst muligt. Lederne ser det, som en af vejene til at få opfyldt et aktuelt og fremtidigt behov for arbejdskraft. Virksomhederne anser seniorer for at være en vigtig resurse, der bidrager væsentligt til den daglige drift, især hvad angår nøglemedarbejdere med lang erfaring og viden om virksomhedens drift. Ved overgangen fra arbejde til pension vil de typisk tage deres kompetencer og kendskab til virksomhedens kultur med sig. Det er derfor afgørende for virksomhederne, at deres viden og erfaringer ikke går tabt, men overføres til yngre medarbejdere gennem forskellige mentorordninger. Virksomhederne vil gerne øge trivslen og forbedre arbejdsmiljøet for deres ansatte i håb om, at de fortsætter i arbejdet længst muligt. Derfor ser de seniorpolitik med brug af seniorsamtaler og seniorplaner som relevante strategiske redskaber.

Gennem en række dialogmøder er der med baggrund i den beskrevne kortlægning blevet identificeret, udviklet og implementeret konkrete tiltag, der både imødekommer seniorers ønsker og behov samt virksomheders interesser.

Centralt i projektet har været udviklingen af en seniorpolitik/strategi og for nogle virksomheders vedkommende en livsfasepolitik med henblik på at sikre en bredere tilgang til medarbejderes behov gennem hele deres arbejdsliv. Som led i seniorpolitikken er der udviklet og afprøvet seniorsamtaler og seniorplaner, hvor medarbejdere og ledelse får muligheder for at drøfte fleksible arbejdstider - og former, gradvis nedtrapning af arbejdstid eller andre tilpasninger.

Erfaringerne viser, at disse samtaler bidrager til en mere åben kultur om senior- og livsfase behov. De er blevet et centralt redskab, hvor strukturerede skemaer har skabt grundlag for meningsfulde samtaler. Seniorsamtalerne har skabt en ramme, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at drøfte deres fremtidsplaner, helbredsmaessige hensyn og behov for fleksibilitet. Samtalerne har bidraget til en kultur, hvor det er legitimt at tale om aldringens betydning for arbejdslivet uden frygt for negative konsekvenser.

En del af projektet har været udvikling af seniorplaner, som konkretiseret ramme for medarbejdernes arbejdsliv frem mod pensionering.

De hidtidige erfaringer med seniorplaner viser, at det er et velegnet redskab til at skabe tryk overgang fra arbejdsliv til pension. Når de

anvendes rigtigt, kan de både understøtte seniorernes behov og bidrage til virksomhedens fastholdelse af vigtig viden og arbejdskraft. En vellykket seniorplan kræver dog tidlig dialog, individuel tilpasning og en aktiv opfølgning fra ledelsen.

Projektet har vist, at anvendelsen af eksisterende modeller, bl.a. MUS-samtaler, ikke uden videre kan bruges. Seniorsamtaler og seniorplaner er værktøjer som må tilpasses de specifikke behov og kulturer i forskellige virksomheder. Det har været en vigtig erfaring.

Projektets evaluering har desuden vist, at den anvendte Bottom-up-tilgang har skabt refleksionsrum, hvor medarbejderne er blevet hørt og hvor de har kunnet dele deres ønsker og bekymringer i en tryk ramme. Tilgangen har bidraget til en mere åben organisationskultur, der fremmer tillid mellem ledelse og medarbejdere. Medarbejdernes deltagelse i dialogmøderne har givet implementeringen af seniorpolitikken større legitimitet.

Lederne har haft en nøglerolle, dels ved at afstemme seniorernes behov for tilpasninger, dels ved at være med til at skabe tillid og tryghed i samtalerne med medarbejderne. Flere virksomheder har dog identificeret behov for yderligere træning i at håndtere sårbare og udviklende samtaler med empati og nærvær.

Projektets særlige styrke ligger i dets helhedsorienterede, dialogbaserede tilgang, der formår at bygge bro mellem medarbejdernes ønsker og virksomhedens strategiske mål, hvilket gør det til en model for fremtidige initiativer inden for seniorarbejdsliv og arbejdsmarkedspolitik.

Udviklingsprojektet i kort form

Involvering og dialog: Projektet fremhæver dialogens centrale rolle i udviklingen af seniorpolitik. Ved at inddrage både seniormedarbejdere, ledere og konsulenter opnås en høj grad af legitimitet og ejerskab over de implementerede politikker.

Tilpasning til lokale forhold: Udviklingsprojektet viser, at en seniorpolitik/livsfasepolitik skal tilpasses lokale forhold. Skråddersyede løsninger tager ikke højde for virksomheders størrelse, produktionsform, kultur og økonomi.

Fokus på klare redskaber: Projektet har konkretiseret seniorsamtaler og seniorplaner som centrale værktøjer til at sikre en systematisk og struktureret tilgang til seniormedarbejdernes behov.

Fokus på fleksibilitet: Ved at tilbyde fleksible arbejdsformer, reduceret arbejdstid og work-life balance skabes rammer for øget trivsel og arbejdsglæde blandt seniorer, hvilket kan fastholde dem længere på arbejdsmarkedet.

Anerkendelse af seniorer: Projektet fremhæver betydningen af at værdsætte seniorernes erfaring og kompetencer. Det har potentiale til at styrke både medarbejdernes motivation og virksomhedens videndeling på tværs af generationer.

Perspektivering

Projektet Seniorer i arbejde har givet værdifuld indsigt i, hvordan en målrettet seniorpolitik kan understøtte både seniorernes trivsel og virksomhedernes behov for at fastholde erfarne medarbejdere. Erfaringerne fra projektet kan tjene som inspiration for andre virksomheder, der ønsker at arbejde strategisk med seniorer.

For andre virksomheder betyder projektets resultater, at de kan drage nytte af de udviklede redskaber – herunder seniorsamtaler og seniorplaner – og tilpasse dem deres egne behov og arbejdskultur. Den systematiske tilgang, hvor ledelse og medarbejdere samarbejder om at skabe fleksible løsninger, kan være afgørende for at sikre, at seniorer bevarer engagementet i arbejdslivet.

For seniorerne understreger projektet, at det er muligt at få indflydelse på deres egen arbejdssituation. Ved aktivt at deltage i seniorsamtaler og seniorplanlægning kan de medvirke til at skabe rammer, der giver en meningsfuld afslutning på arbejdslivet, samtidig med at deres erfaringer og kompetencer fortsat bidrager til virksomhedens udvikling.

På et mere overordnet niveau kan projektets erfaringer anvendes som en model for seniorpolitiske initiativer. I en tid med mangel på kvalificeret arbejdskraft og en stigende pensionsalder er det afgørende at tænke i løsninger, der understøtter et længere og trivselsorienteret arbejdsliv. Seniorer i arbejde har demonstreret, at denne udvikling bedst opnås gennem en kombination af dialog, fleksibilitet, anerkendelse og målrettede værktøjer.

Seniorer som en ressource

I takt med at arbejdsstyrken bliver ældre, står både medarbejdere og virksomheder over for nye udfordringer og muligheder. I 2030 kommer der til at mangle 90.000 medarbejdere på det danske arbejdsmarked. Løsningen på dette problem kræver nye ideer og perspektiver. To, blandt mange faktorer, der kan medvirke til at løse noget af problemet, er tiltrækning af arbejdskraft og seniorers fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet.

Projektet "Seniorer i Arbejde" er blevet iværksat for at undersøge, hvordan seniorer i arbejde kan fortsætte med at bidrage med deres erfaring og viden, i virksomheder, samtidig med at deres egne behov og ønsker for fremtiden anerkendes og imødekommes.

Det er i dag vigtigt for virksomheder at forstå den særlige værdi, som flere seniormedarbejdere bringer ind i organisationen, og hvordan man bedst kan støtte deres trivsel og fortsatte engagement i jobbet.

Denne rapport præsenterer resultaterne og indsigterne fra udviklingsprojektet, som omfatter kvalitative interviews med seniormedarbejdere og ledere, samt efterfølgende dialogmøder og fokusgruppeinterviews med de deltagende ansatte og ledere. Gennem denne proces har vi haft fokus på at afdække seniorers overvejelser og behov og virksomheders udfordringer og strategier, samt at udvikle konkrete redskaber, anbefalinger og handlingsplaner. Formålet er ikke blot at fremme et godt arbejdsliv for seniorer, men også at styrke virksomheders evne til at tilpasse sig en ændret demografisk virkelighed.

Rapporten behandler en række centrale temaer som baggrunden for projektet, metoderne, der er anvendt, de udviklingsmuligheder, der er opstået og opnået, og de anbefalinger, der kan guide både seniorer og virksomheder i fremtidige bestræbelser.

I det følgende redegøres for projektets formål, baggrund, metoder og resultater.

Projektet har tre dele:

1. En kortlæggende del
2. En udviklende del
3. Den implementerende del

Den kortlæggende del har til formål at afdække og identificere, hvilke behov og ønsker seniorer og virksomheder har i forhold til den sidste del af arbejdslivet.

Den udviklende del har - med baggrund i viden fra den undersøgende del - til formål at skabe løsninger på de særlige problemstillinger, der knytter sig til de sidste år af arbejdslivet.

Den implementerende del skal vise, hvordan de udviklede redskaber/værktøjer er blevet afprøvet, justeret og implementeret.

Målet

Projektet har til mål at udvikle og afprøve seniorstrategier med bl.a. nye seniorsamtalemodeller, der kan medvirke til, at de involverede ansatte og ledere i lokale virksomheder oplever, at de sidste år af arbejdslivet bliver de bedst mulige. Strategien skal motivere seniorer til at forblive på arbejdsmarkedet længst muligt og samtidigt øge trivslen.

Seniorstrategierne bliver udviklet og afprøvet ved hjælp af interviews, dialogmøder og fokusgruppeinterviews med ansatte seniorer og ledere af virksomheder.

Målet med udviklingsdelen er at give et indblik i, hvordan nogle virksomheder arbejder med strategier for seniormedarbejdere.

Begreberne seniorpolitik og seniorstrategi bruges i denne rapport synonymt.

Der findes forskellige definitioner af begreberne og deres indbyrdes forhold. I nogle sammenhænge defineres seniorpolitik som den overordnede ramme eller det sæt af retningslinjer som beskriver, hvordan en virksomhed forholder sig til seniorer på deres arbejdsplads. Fokus kan typisk være på konkrete tiltag, der kan motivere seniorer til at forblive i jobbet længst muligt, herunder fleksibilitet, deltid, mentorroller etc.

Seniorstrategi defineres som en mere langsigtet plan, hvori seniorenernes rolle indgår i virksomhedens langsigtede mål og planer. Her er fokus ofte, hvordan seniormedarbejdere bidrager til virksomheders vækst og udvikling og dermed kan medvirke til at opfylde fremtidige behov for arbejdskraft.

I virksomhedernes arbejde med begreberne opretholdes ikke skarpe skel mellem de to begreber. Her blandes politik og strategi sammen.

For medarbejdere betyder en lokal seniorstrategi/politik, at de ved, hvilke tilbud en virksomhed har til ansatte som typisk er fyldt 60 år og som ønsker at få tilpasset deres arbejdsliv i forhold til helbred, fysisk/mental kapacitet og en bedre balance mellem arbejde og fritid. En seniorstrategi/politik kan således være et redskab for den enkelte senior til at planlægge den

sidste aktive del af arbejdslivet og dermed opnå den bedst mulige overgang til pension.

For virksomheder kan en seniorstrategi være et virkemiddel til at bevare medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen længst muligt. Som dele af en seniorstrategi kan virksomheder bruge tilbud om fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelse, anerkendelse af seniorers arbejdsindsats, tilbyde andre og nye opgaver, mentorordninger, mindre fysisk belastende arbejde osv.

Når begreberne optræder med skråstreg i denne rapport, er det udtryk for at forskellene mellem dem ikke kan opretholdes i praksis.

Baggrund

Der har været et stigende behov for, at virksomheder tilpasser sig den demografiske virkelighed ved at udvikle seniorstrategier/politikker, som tager hensyn til medarbejdernes ønsker og behov. Samtidig ønsker mange seniorer at fortsætte med at arbejde, men under en række forskellige betingelser, fx fleksible ordninger, hvor de kan kombinere arbejde med familieliv, fritid og eventuelle helbredsmaessige udfordringer.

Hvad skal der så til for, at de sidste år af arbejdslivet, bliver de bedst mulige, og hvad kan få seniorer til at udskyde deres mulige pensionstidspunkt?

Bag de to spørgsmål ligger en antagelse om, at et en række bestemte faktorer på en arbejdsplads vil øge trivsel og tilfredshed og dermed motivere seniorer til at arbejde længere.

Forskningen inden for området peger på, hvilke faktorer, der betyder mest:

1. En klar og gennemsigtig seniorpolitik
2. Seniorsamtaler
3. Seniorplaner
4. Anerkendelse

Seniorpolitik

Seniorpolitik, herunder fleksibilitet, seniordage og samtaler, har en dokumenteret effekt på seniorers trivsel og motivation for at bevare tilknytningen til arbejdspladsen.

Forskningen viser klare tendenser med solide procenttal:

Det forskningsmæssige belæg for værdien af seniorpolitik viser

- at 50 % flere seniorer vælger at blive længere i jobbet sammenlignet med virksomheder uden politikker. (Nordisk Ministerråd, 2020)
- 80 % af seniorerne ønsker fleksible arbejdstider som en del af en seniorpolitik. (VIVE, 2021)
- 65 % af seniorerne vurderer seniordage som en væsentlig faktor for trivsel og fastholdelse.
- 80 % af seniorerne ønsker fleksible arbejdstider som en del af en seniorpolitik

Seniorsamtaler

Det forskningsmæssige belæg for nytteværdien af seniorsamtaler.

- Seniorsamtaler giver mulighed for, at seniorerne kan udtrykke deres ønsker og behov, hvilket skaber større tilfredshed og motivation. (Rapport fra VIVE, 2021)
- 80 % af seniorerne føler sig mere værdsat, når de bliver inkluderet i dialoger om deres arbejdsliv.
- En undersøgelse fra Nordisk Ministerråd (2020) viser, at virksomheder, der anvender seniorsamtaler, rapporterer en 25 % højere medarbejdertilfredshed blandt seniorer.
- Seniorsamtaler har vist sig at bidrage til, at seniorer bliver længere på arbejdsmarkedet: En analyse fra COWI (2018) viser, at virksomheder med formaliserede seniorsamtaler formåede at fastholde op til 30 % flere seniorer efter pensionsalderen sammenlignet med virksomheder uden sådanne samtaler.
- Seniorsamtaler gør det muligt at lave gradvise overgange til pension ved hjælp af tilpassede arbejdsopgaver eller færre arbejdstimer, hvilket både seniorer og virksomheder drager fordel af.
- 60 % af virksomhederne med seniorsamtaler har haft succes med at bruge dem til vidensdeling. (Arbetsmiljøverket, 2022)
- Fastholdelse af seniorer gennem samtaler og dialog reducerer behovet for at rekruttere og oplære nye medarbejdere.

Seniorplaner

Det forskningsmæssige belæg for nytten af seniorplaner:

Studier viser værdien af seniorplaner for både seniorer og virksomheder. En væsentlig kilde er bogen "Seniorpraksis på danske virksomheder: baggrund, indhold og effekt", (2008). Her i fremhæves:

For seniorer:

- Øget trivsel og tilfredshed gennem tilpasning af arbejdsopgaver og arbejdstid
- Mulige aftaler om gradvis tilbagetrækning, hvilket giver en smidig overgang til pension.
- Følelse af værdsættelse og anerkendelse af deres erfaring og kompetencer.

For virksomheder:

- Fastholdelse af erfarne medarbejdere, hvilket reducerer omkostninger til rekruttering og oplæring.
- Bevarelse af viden og kompetencer inden for organisationen
- Forbedret arbejdsmiljø og medarbejder miljø

Fokus i dette udviklingsprojekt er, hvordan seniormedarbejdere og virksomhedsledere i fællesskab kan udvikle lokale seniorpolitikker, herunder seniorsamtaler og seniorplaner. Projektet handler således ikke om, at de nævnte faktorer er vigtige, men hvordan de kan udvikles, tilpasses hver enkelt virksomhed og dens særlige karakteristika.

I et bredere samfundsmæssigt perspektiv kan et projekt som dette bidrage til et bedre arbejdsliv. Dette er særlig relevant i en tid, hvor global konkurrence og innovation stiller større krav til, at virksomheder formår at fastholde og tiltrække kvalificeret arbejdskraft. "Senior i arbejde"-projektet søger at give konkrete indsigter og anbefalinger til, hvordan dette kan realiseres i praksis.

Metode

Udviklingsprojektet har anvendt en Bottom-up metode. Denne tilgang har til formål at sikre, at seniorpolitikken/strategien er forankret i medarbejdernes faktiske oplevelser og behov, samt at ledelsen får en dybere forståelse af de udfordringer og muligheder, der er forbundet med at være seniormedarbejder.

I første fase er der gennemført kvalitative interviews med et udvalg af seniormedarbejdere og ledere (antal) fra de deltagende virksomheder. Udvælgelsen af seniorer til interviews er foretaget af virksomhederne. Kriterierne for udvælgelsen var først og fremmest alder (55+ og opefter), men om lederen af virksomheden har anvendt andre kriterier, er ikke os bekendte. Interviewene med seniormedarbejderne har fokus på at indsamle personlige erfaringer, holdninger og perspektiver relateret til arbejdet som senior og hvilke ønsker og behov, de måtte have til de sidste aktive år af deres arbejdsliv. Medarbejderne delte på den måde deres tanker om arbejdsforhold, fleksibilitet, livskvalitet og fremtidige planer, hvilket gav ledelsen mulighed for indsigt i de behov og ønsker, som seniorer har til deres seniorarbejdsliv. En indsigt som de sjældent opnår om denne gruppe af medarbejdere.

De interviewede ledere var enten virksomhedens øverste daglige leder eller/og en HR-leder.

Interviewene med lederne af virksomhederne havde fokus på at indsamle viden om virksomhedens organisation, ledelsesstruktur, daglige drift, politikker og strategier i forhold til seniormedarbejdere og behov for fremtidig arbejdskraft. Alle interviewene blev foretaget af tre Reflektorkonsulenter og tre medarbejdere fra de deltagende erhvervsråd.

Anden fase var selve udviklingsfasen, hvor den høstede viden om seniorers og virksomheders ønsker og behov til et fremtidigt arbejdsliv, blev omsat til praktisk virkelighed. Gennem dialogmøder mellem seniorer og ledere udviklede hver enkelt virksomhed en seniorpolitik, der indbefattede seniorsamtaler og seniorplaner.

Som afrunding af udviklingsprojektet er der gennemført et fokusgruppeinterview med de seniormedarbejdere og ledere, der har deltaget i forløbet fra begyndelsen. Formålet har været at undersøge, hvilken betydning projektet har haft for seniormedarbejdere og virksomhederne, både hvad angår processen og de løsninger, de i fællesskab nåede frem til. Interviewet fokuserer på 1) Konkrete tiltag, der er afprøvet i virksomheden i udviklingsperioden. 2) Effekten af projektet generelt og for den enkelte medarbejder og for virksomheden. 3) Dialogmødernes betydning for udviklingen af seniorstrategier. Fokusgruppeinterviewene skal i videst muligt omfang dokumentere, hvordan de implementerede værktøjer fungerer i den enkelte virksomhed

Alle interviewene er optaget på diktafon og derefter kondenseret med henblik på at identificere en række centrale temaer. Det grundlag af viden, som herved er skabt, udgjorde basis for de efterfølgende tre

dialogmøder i hver enkelt virksomhed. I disse møder blev både seniormedarbejdere og ledere inviteret til at dele deres synspunkter og bidrage til udviklingen af en seniorstrategi. Dialogmøderne fungerede som en platform for at udveksle ideer, identificere fælles udfordringer og finde løsninger, der kunne imødekomme seniorernes og virksomhederne behov, samtidig med at virksomhedens driftsmål skulle respekteres.

At anvende en Bottom-up metode med interviews og dialogmøder i et udviklingsprojekt kan have flere fordele:

- Ved at inddrage medarbejdere fra bunden af organisationen gennem interviews og dialogmøder, opbygges ejerskab for projektet. De ansatte føler sig hørt og mere forpligtet til at støtte og bidrage til projektets succes.
- De, der er tættest på det daglige arbejde, har ofte den bedste forståelse af de udfordringer og muligheder, der findes. Interviews og dialogmøder kan afdække disse indsigter, hvilket resulterer i løsninger, der er bedre tilpasset den virkelige praksis.
- Når man henter input fra forskellige niveauer af organisationen, får man en bredere vifte af idéer og perspektiver. Dette kan føre til mere innovative løsninger, som man måske ikke ville have opnået med en top-down-tilgang.
- Dialogmøder skaber en platform for åben kommunikation, hvor medarbejdere kan udveksle synspunkter, stille spørgsmål og få afklaring. Dette kan forbedre forståelsen af projektets mål og strategier samt reducere modstand mod forandringer.
- Bottom-up-metoden gør det lettere at justere projektet undervejs baseret på feedback og nye input fra dem, der arbejder med processen. Dette gør udviklingsprojektet mere fleksibelt og tilpasningsdygtigt over for ændringer i behov og omstændigheder.
- Når medarbejderne ser, at deres input bliver taget alvorligt og implementeret, øges deres engagement og motivation til at deltage aktivt i projektets videre forløb.

Målgruppe

Målgrupperne for udviklingsprojektet er seniormedarbejdere, der nærmer sig pensionsalderen i små og mellemstore virksomheder. Medarbejdere mellem 55 og 70 år indgår som projektets primære målgruppe. Derudover indgår ledelser/HR medarbejdere fra forskellige typer af virksomheder, der kan kategoriseres således:

- Ansatte, der arbejder med service, kontorarbejde, administration, IT osv.
- Ansatte, der arbejder med handel og service.
- Ansatte, der arbejder med produktion.

Inden for målgruppen er medarbejdere og virksomhedsledere af begge køn, herunder miljø og tillidsrepræsentanter. Projektets deltagere har forskellig uddannelsesbaggrund, alder og etnisk baggrund. Et fælles træk for de deltagende ansatte er, at de efter mange års arbejde i forskellig grad besidder erfaringer, viden og kompetencer.

Involverede parter

Udover de deltagende virksomheder, alle med adresse i henholdsvis Varde, Esbjerg og Tønder Kommune, deltager erhvervsrådene ProVarde, Business Esbjerg og Tønder Erhvervsråd. Projektet er gennemført i et tæt samarbejde/ partnerskab med disse tre erhvervsråd.

Udvalg af virksomheder

Som udgangspunkt for projektet var vi interesserede i at få virksomheder fra forskellige brancher med i udviklingsarbejdet, men det skulle vise sig vanskeligere, end vi troede. I kontakten til forskellige virksomheder viste mange interesse for temaet seniorpolitik, men få havde arbejdet med det. Og de fleste takkede nej med den begrundelse, at de ikke havde tid/kapacitet til at deltage eller fordi de i øjeblikket havde andre prioriteringer.

Vi kontaktede derfor de tre tidligere nævnte erhvervsråd og i kraft af deres jævnlige samarbejde med virksomheder inden for deres virkeområde, lykkedes det at få 18 virksomheder med i projektet.

Tre virksomheder, som har sagt ja til at deltage, stoppede deres medvirken på grund af ændrede rammebetingelser, indskrænkning af produktionen og deraf fyringer af medarbejdere. Enkelte virksomheder oplevede at blive «købt op», hvilke gjorde det for usikkert og krævende at indgå i et udviklingsarbejde. Til gengæld har to andre virksomheder undervejs i udviklingsprocessen ønsket at deltage.

En generel vurdering - efter det omfattende rekrutteringsarbejde - er, at mange

virksomheder ser temaet seniorpolitik/strategi som vigtig og nødvendig, men når de bliver spurgt om at deltage i at udvikle en sådan, er de ikke parate eller modne endnu.

Vi håber derfor, at denne rapport kan bidrage til, at virksomheder inspireres til at indarbejde seniorstrategier i deres personalepolitik, når de ser, at mange tiltag kan gennemføres gennem dialogen mellem medarbejdere og ledere på den enkelte arbejdsplads, og at løsninger bedst kan udvikles i fællesskab til gavn for begge parter.

Til projektet er desuden knyttet en følgegruppe bestående af repræsentanter for Faglige Seniorer, Erhvervsrådene, Seniorerhverv, Københavns Universitet og SeniorKlar. Projektet er finansieret af Velliv Foreningen.

Seniormedarbejderes ønsker og behov

Interviews og dialogmøder med seniorer (55+) i projektet har afdækket en række centrale overvejelser og ønsker, som præger denne gruppe i forhold til deres fremtidige arbejdsliv og overgangen til pension. Et gennemgående tema er efterlysning af en lokal seniorpolitik/strategi i den virksomhed, de arbejder for, herunder ikke mindst fleksibilitet. Mange seniorer vil gerne fortsætte med at arbejde, men de ønsker i højere grad selv - i samarbejde med virksomheden - at kunne tilrettelægge deres arbejdstid og opgaver. Dette behov for fleksibilitet handler både om helbredsmæssige hensyn, hvor seniorer gerne vil kunne arbejde på nedsat tid eller tage flere fridage, samt et ønske om at skabe en bedre balance mellem arbejde og fritid. Flere seniorer nævner f.eks. muligheden for at tilpasse arbejdet efter fritidsinteresser, som rejser eller tid med familie og børnebørn. Flere seniorer ønsker et ændret indhold i deres arbejde, fx i form af nye mindre fysisk belastende opgaver eller nye udviklende opgaver, fx som vejleder/mentor for yngre medarbejdere.

Den følgende case kan illustrere en række af de temaer som indgår i seniormedarbejderes overvejelser.

Hugo er 60 år gammel, tidligere klejnsmed og nu montør i en dansk virksomhed, hvor han arbejder med montageopgaver, som passer godt til hans fysiske situation efter en knæoperation. Han har slidgigt og lever med daglige smerter, men han trives i sit arbejde, som han finder både afvekslende og udfordrende. Hugo har stor loyalitet over for virksomheden, er sikkerhedsrepræsentant og har arbejdet aktivt med at forbedre sine arbejdsforhold, bl.a. ved at indgå en aftale om fridage hver anden fredag.

Selvom Hugo trives på arbejdspladsen, påvirkes hans arbejdsliv af helbredsproblemer som slidgigt i knæ, nakke og ryg. Transporttiden og støjgenerne på arbejdspladsen belaster ham, og han er afhængig af smertestillende medicin for at gennemføre arbejdsdagen. Han ser på

længere sigt frem mod muligheden for efterløn eller andre seniorordninger, men har ikke gjort sig konkrete planer.

Hugo efterlyser en større fleksibilitet i arbejdstiden og muligheder for at tilpasse sine arbejdstimer, afhængigt af dagsformen. Han ønsker også en mere gennemskuelig og fleksibel seniorpolitik, som kunne hjælpe ham med at planlægge sit fremtidige arbejdsliv i lyset af sine helbredsmaessige udfordringer.

Hugo-casen viser både konkrete problemer og potentielle løsninger for senioransatte i lignende situationer, der ønsker at fortsætte på arbejdsmarkedet, men samtidig oplever fysiske begrænsninger. Hugos arbejdsliv er påvirket af både push- og pull-faktorer. På den ene side er hans helbredsproblemer, såsom slidgigt og daglige smerter, samt belastninger som transporttid og støj på arbejdet, push-faktorer, der kan få ham til at overveje at trække sig fra arbejdsmarkedet. Til gengæld trives Hugo i sit arbejde, som han finder både varieret og udfordrende, og hans store loyalitet over for virksomheden virker som en pull-faktor, der påvirker ham til at blive. Derudover ønsker han større fleksibilitet i arbejdstiden og en mere gennemsigtig seniorpolitik, som kan hjælpe ham med at tilpasse sit arbejde til sit helbred.

Næsten alle de interviewede seniorer efterlyser lokale seniorpolitikker/strategier, der fokuserer på fleksibilitet, helbred, arbejdsmiljø, anerkendelse og loyalitet. Økonomisk vejledning vedrørende pensionsforhold kan skabe en mere attraktiv arbejdssituation, samtidig med, at det styrker virksomhedens evne til at bibeholde erfarne medarbejdere. Lad os se lidt nøjere på casens temaer:

Helbred og arbejdsmiljø

Hugo oplever dagligt fysiske smerter på grund af slidgigt, hvilket påvirker hans arbejdsformåen. Han udfører nogle opgaver, som forværrer smerterne, men føler samtidig, at han ikke har andre muligheder. Arbejdsmiljø og helbred er derfor væsentlige faktorer i Hugos overvejelser om et langt arbejdsliv. En seniorpolitik, der fokuserer på ergonomiske tilpasninger og opgavejustering, kunne være en måde at afhjælpe de fysiske udfordringer og gøre det muligt for medarbejdere som Hugo at blive længere i jobbet.

Fleksibilitet

Hugo sætter pris på arbejdets afvekslende karakter, men ønsker muligheden for at tilpasse sin indsats efter dagsformen.

Arbejdsopgavernes fleksibilitet og muligheden for at arbejde efter helbredets dagsform er afgørende for Hugo. En seniorstrategi, som giver mulighed for fleksible arbejdstider og tilpasning af arbejdstimer, ville gøre det lettere for ham at finde en balance mellem fysisk helbred og arbejdsevne. Dette kan potentielt øge hans tilfredshed med arbejdsituationen og derved bevare hans fortsatte tilknytning til jobbet.

Loyalitet og anerkendelse

Hugo viser stor loyalitet over for sin arbejdsplads og tager hensyn til virksomhedens behov, hvilket afspejles i hans fleksibilitet og initiativ. Medarbejdernes loyalitet er generelt et aktiv for mange af de deltagende virksomheder, men det er vigtigt direkte at anerkende og understøtte denne loyalitet gennem tilpassede arbejdsforhold og en seniorstrategi, der tager højde for helbredsmæssige udfordringer. Anerkendelse af medarbejderes bidrag, herunder ved løn, fleksibilitet og ansvar, kan være med til at motivere til et forlænget arbejdsliv

Seniorpolitik/strategi

Hugo bruger MUS-samtaler til at drøfte sine behov og har tidligere opnået aftaler om fleksible arbejdsforhold. Han efterspørger dog en formel seniorpolitik og ønsker mere information om tidlig pension og mulige seniorordninger. Dette er et generelt ønske fra stort set alle interviewede seniormedarbejdere i dette projekt. De efterlyser en nedskreven seniorpolitik/strategi, hvor de kan få let forståelig information om, hvilke tilbud deres arbejdsplads har til dem efter de typisk er fyldt 60 år

MUS-samtaler er en effektiv platform til løbende dialog om medarbejdernes arbejdsituation, men Hugo efterlyser en fast seniorpolitik og adgang til information om sine pensionsmuligheder. Dette understreger vigtigheden af at integrere seniortemaer i MUS-samtalerne eller tilbyde egentlige seniorsamtaler og derved sikre, at medarbejderne får mulighed for at udtrykke deres ønsker og behov og være velinformerede om deres muligheder. En formaliseret seniorpolitik kunne give medarbejderne både tryghed og fremtidsperspektiv.

Økonomiske overvejelser

Hugo har gjort sig nogle overvejelser om sin pensionsopsparing og økonomiske situation, men føler sig stadig uafklaret og usikker på sine fremtidsmuligheder. Økonomisk sikkerhed og viden om pensionsmuligheder viser sig at være centrale faktorer i senioransattes overvejelser om den sidste del af arbejdslivet. En tydelig seniorpolitik, der integrerer information om pensionsordninger og vejledning, evt. aftaler med banker, fagforeninger og andre, kan hjælpe medarbejdere som Hugo med at skabe klarhed over deres økonomiske fremtid og støtte deres beslutninger om, hvornår og hvordan de ønsker at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Med afsæt i denne case er det følgende en gennemgang af en række centrale temaer, der sammenfatter, hvad interviewene fortæller. Undervejs vil der blive brugt cases til at illustrere de forskellige temaer. Der vil også blive brugt fakta bokse undervejs, hvor forskningsbaseret viden kan understøtte sider af temaerne.

Mange seniormedarbejdere udtrykker usikkerhed om, hvorvidt den virksomhed, de er ansat i, har en seniorstrategi. Og hvis den findes, kender de ikke til den. Derfor efterlyser de eventuelle informationer herom. Hvis virksomheden ikke har en lokal seniorstrategi, ønsker de at få indført en gennemsigtig og klar seniorstrategi, som medarbejdere kan forstå og drage nytte af.

En lokal seniorstrategi skal efter medarbejdernes ønske gerne beskrive, hvilke muligheder den enkelte har for at få tilpasset sit seniorarbejdsliv. Det være sig i forhold til helbred, arbejdsbelastning, balance mellem arbejde og fritid, samt fysisk og psykisk trivsel. De nævnte forhold er også afgørende for, om den enkelte medarbejder ønsker at fortsætte i sit job efter muligt pensionstidspunkt. I seniorstrategien skal der desuden gerne indgå et tilbud om seniorsamtaler og seniorplaner.

Seniorsamtaler

Seniormedarbejdere ser seniorsamtaler som en mulighed for i en dialog med deres nærmeste leder at udtrykke deres behov og ønsker til et fremtidigt arbejdsliv og sammen med virksomhedens leder få udarbejdet en konkret plan. Virksomhedsledere ser seniorsamtaler som et muligt planlægningsværktøj, da de giver indsigt i medarbejdernes fremtidige planer og ønsker, samtidig med at de hjælper med at sikre kontinuitet. Her er et eksempel fra en virksomhed, som er indstillet på at lade seniorsamtaler indgå som et led i en seniorstrategi:

"(Vi) er i gang med at forhøre os om medarbejdernes planer – og vil netop godt kunne bruge projektet på at blive klogere på hvordan man kan arbejde med det, uden at støde nogen og at arbejdsglæden bevares vi har jo også brug for at høre lidt om planerne, så de ikke pludselig stopper".

Lederen ønsker at bruge seniorsamtaler til at finde ud af, hvornår medarbejdere planlægger at gå på pension eller ønsker en ændret arbejdstid, andre opgaver etc. Dette giver mulighed for at planlægge rekruttering og oplæring i god tid, så virksomheden ikke står med pludselige mangler i nøglefunktioner.

Gennem seniorsamtaler kan lederen identificere den viden og de færdigheder, som seniormedarbejderen besidder, og udarbejde en strategi for, hvordan denne viden bedst overleveres til andre medarbejdere, f.eks. via mentorprogrammer eller struktureret oplæring. Lederen kan sammen med seniormedarbejderen planlægge en tilpasning af arbejdsopgaverne, så senioren kan trappe ned på en måde, der passer til både medarbejderens behov og virksomhedens drift. Det kan også åbne mulighed for, at seniormedarbejderen kan fokusere mere på mentorrolle eller specialiserede opgaver. En seniorsamtale kan være en slags trivselsamtale. En virksomhed har formuleret, hvordan den forestiller sig tilbuddet om en seniorsamtale skal se ud:

"Fra du fylder 60 år, tilbydes du seniorsamtaler med din nærmeste leder, hvor I kan tage en snak om ønsker til evt. nedsat arbejdstid samt planer i forhold til pensionsalder. Samtalerne kan være en integreret del af trivselsdialogerne eller tages separat, hvis der er behov for det. Det er derfor legalt både at ønske en sådan samtale med din nærmeste leder tidligere end den fastsatte alder, ligesom man kan takke nej til tilbuddet, og vente til en senere alder. Der forefindes et skema til brug ved seniorsamtalerne. Dette skema kan med fordel forberedes inden samtalen".

Seniorpolitikken, som den er formuleret i en udgave midt i projektets udviklingsproces, skal give mulighed for, at hver enkelt medarbejder – gennem seniorsamtaler – kan aftale en seniorplan, der mere konkret beskriver mulighederne for den ansatte. Samme virksomhed har udarbejdet et bud:

En seniorordning (plan) kan sammensættes på mange forskellige måder, idet det vil være hensynet til den enkelte, der er omdrejningspunktet for aftalen. Ligeledes vil aftaler blive udarbejdet under hensyntagen til virksomhedens drift og mulighederne her indenfor.

En seniorordning (plan) kan indeholde forskellige aftaler, og nedenstående skal derfor ses som eksempler på emner, der kan drøftes.

1. Nedsættelse af den daglige arbejdstid
2. Ændring af arbejdstid/skiftehold
3. Indlæggelse af flere pauser i løbet af arbejdsdagen
4. En eller flere ugentlig/e fridag/e
5. Mere samlet ferie
6. Vurdering og evt. justering af opgavesammensætning".

Op mod 36 % af seniorer har haft en samtale med deres nærmeste leder med formålet at drøfte gensidige forventninger til den resterende del af arbejdslivet, herunder ønsker og behov for tilpasning af opgaver, arbejdstider, kompetenceudvikling, sundhed og evt. planer om pension.

- De mest hyppige vilkårsændringer på baggrund af seniorsamtalen er øget fleksibilitet, kortere arbejdstid og flere fridage
- 76 % af respondenterne angiver at være "tilfredse" eller "meget tilfredse" med udfaldet af deres samtale
- 19 % af respondenterne angiver, at deres forventede tilbagebetrækningsalder blev udskudt som følge af samtalen.

Michael Birkjær (2024): Hvilket arbejdsliv og arbejdsmarked efterspørger seniorerne.

Ovenstående tal viser et markant fravær af seniorsamtaler (64 % har ikke tilbud om seniorsamtaler), men de viser også et godt potentiale.

Nedenstående boks fortæller om, hvad norsk forskning konkluderer om betydningen af den fraværende dialog:

- Manglende dialog og kommunikation med leder om overgangen fra arbejdsliv til pension kan fremskynde beslutning om at lade sig pensionere.
- Manglende plan for overgangsfasen kan fremskynde beslutning om at lade sig pensionere
- Dialog om seniorplaner, kompetence behov og hvad der skal til for at fortsætte lidt længere i jobbet, er naturlig og nødvendig, for både leder og den enkelte medarbejder

Herlofson, Katharina, m.fl.(2023): Veier ut av arbeidslivet. Senkarrierer og yrkesavgang.

Fleksible arbejdstider og fleksible arbejdsformer

Fleksibilitet kan beskrives som evnen til at tilpasse arbejdsforhold, processer og rammer for at imødekomme både medarbejdernes og arbejdsgiverens behov. Det indebærer en gensidig tilpasning, hvor arbejdstid, arbejdssted, opgaver og arbejdsvilkår kan justeres i et balanceforhold mellem virksomhedens mål og medarbejderens trivsel.

I interviews efterspørger alle seniorer en eller anden form for fleksibilitet afhængig af deres aktuelle arbejdskapacitet, herunder helbred, nedslidning, stress, arbejdspress eller ud fra ønsket om at opnå en bedre balance mellem arbejdsliv og fritid. Derfor er følgende former for fleksibilitet i spil:

1. Arbejdstid: Mulighed for fleksible arbejdstider, fx flextid, deltidsarbejde eller komprimerede arbejdsuger (fx en 4-dages uge). Eller tilpasning af arbejdstimer til livsfaser, fx i forbindelse med små børn, ældrepleje eller overgang til pension.
2. Arbejdssted: Mulighed for hjemmearbejde eller hvor arbejdet kan udføres både på arbejdspladsen og hjemmefra.
3. Arbejdsopgaver: Tilpasning af arbejdsopgaver til medarbejderens kompetencer, interesser eller fysiske/mentale situation. Variation i opgaver for at undgå monotoni og øge engagement.
4. Organisatorisk: Fleksible arbejdsstrukturer, der giver plads til selvledelse og beslutningstagning og/eller jobdeling eller projektbaserede arbejdsformer.
5. Livsfasebaseret fleksibilitet: Særlig tilpasning i forhold til livsfaser, fx seniorordninger, barselsperioder eller uddannelsesforløb.

Fleksibel arbejdstid

Fleksibel arbejdstid refererer til muligheden for at variere arbejdstiderne inden for bestemte rammer. Dette betyder, at medarbejdere i højere grad kan tilpasse deres arbejdstid til deres personlige behov, så længe de opfylder et fastsat antal arbejdstimer over en given periode (fx en uge, en måned, et år). Her er eksempler fra vores data fx

- 4- dags arbejdsuge i test over en periode (Life-Time),
- skiftende arbejdstid, hvor alle medarbejdere skal være til stede på

- arbejde, mens de uden for denne periode har frihed til at komme og gå,
- at udtræde af vagtplanerne eller fritages for fx weekendarbejde,
- at medarbejderen kan vælge at starte og slutte sin arbejdsdag inden for bestemte rammer, så længe det samlede antal arbejdstimer opfyldes.
- seniorerne tager ferieafløsning og 4 –dags arbejdsuge.

Fleksibel arbejdsform

Fleksibel arbejdsform dækker bredere og involverer, hvordan arbejdet udføres, herunder hvor og hvordan arbejdet finder sted. Fx at have fokus på, hvor det er mindst belastende at stå og arbejde i en produktionssituation. Der kan være tale om skiftende arbejdsopgaver, så arbejdsprocessen bliver mindre fysisk belastende.

En fleksibel arbejdsform kan også indebære muligheden for at arbejde fra en anden placering end virksomhedens matrikel, fx hjemmefra, men typisk i en kombination af hjemmearbejde og arbejde i virksomheden, hvor medarbejderen kan vælge at arbejde en dag eller to hjemme og andre dage på arbejdspladsen.

Det kan også være bestemte projekter uden faste arbejdstider eller -steder, hvor fokus er på at nå bestemte mål snarere end at arbejde et bestemt antal timer.

I de følgende eksempler vises, hvordan en fleksibel arbejdstilrettelæggelse kan se ud:

Karin er 62 år gammel og har arbejdet som økonomikonsulent i sin nuværende virksomhed i over 30 år. Hun besidder en dyb indsigt i virksomhedens processer og har stor erfaring, som er værdifuld for virksomheden. Karin overvejer dog at gå på deltid eller trække sig tilbage, da hun oplever, at en fast 37-timers arbejdsuge er begyndt at blive en belastning. Samtidig er hun fortsat motiveret for at bidrage til virksomheden, men ønsker en bedre balance mellem sit arbejdsliv og privatliv.

Virksomheden ønsker at beholde Karin som ansat på grund af hendes ekspertise og viden, som er vanskelig at erstatte. Samtidig forstår de hendes behov for mindre arbejdsbelastning, men vil sikre, at hun stadig kan bidrage væsentligt og effektivt.

For at imødekomme både Karins og virksomhedens behov tilbyder virksomheden hende en fleksibel arbejdsordning på 20 timer om ugen, fordelt over tre dage. To af disse dage kan Karin arbejde hjemmefra,

hvilket reducerer hendes pendling og giver mere frihed til at fokusere på sine personlige interesser. For Karin betyder det, at hun får mere tid til familien og sine interesser uden at føle sig overvældet af arbejdet. Med færre timer og mere fleksibilitet er hun villig til at blive længere på jobbet, muligvis til hun er 67, i stedet for at gå tidligere på pension. Arbejdet bliver mindre stressende med roligere deadlines og færre timer, hvilket giver Karin mulighed for at engagere sig mere. For virksomheden betyder det, at den fortsat kan trække på hendes ekspertise, hvilket giver bedre muligheder for at bevare kompetencen i virksomheden og dele hendes viden med en anden kollega, som på sigt skal overtage hendes job

Karin møder både push- og pull-faktorer i sine overvejelser om fremtiden. På den ene side er hendes arbejdspress og den faste 37-timers arbejdsuge blevet en belastning, der har presset hende til at overveje at gå på deltid eller gå på pension. Hun ønsker også en bedre balance mellem arbejde og privatliv, hvilket er en vigtig push-faktor. Til gengæld er hun motiveret for at bidrage til virksomheden, og hendes store erfaring og viden gør hende værdsat. Virksomheden imødekommer hendes behov ved at tilbyde en fleksibel arbejdsordning med færre timer og mulighed for at arbejde hjemmefra, hvilket virker som en pull-faktor, da det giver Karin den nødvendige frihed og ro i sindet. Denne fleksibilitet gør hende villig til at blive længere i jobbet.

I nogle tilfælde er seniorerne med til at planlægge opgaverne, så det skaber fleksibilitet for de ældre. Fleksible arbejdstider, muligheder for deltid eller nedtrapningsordninger kan betyde mindre arbejdsbelastning og samtidig være med til at skabe bedre balance mellem arbejde, familieliv og fritidsinteresser. Flere seniormedarbejdere nævner ønske om mere tid til samvær med ægtefælle, børn og børnebørn samt fritidsinteresser.

Hvordan kan fleksibilitet integreres i arbejdsprocesser for at motivere seniorer til at arbejde længere:

- Tilbyde tilpasninger i arbejdsindhold, arbejdsopgaver og arbejdsorganisering
- Tilbyde tidsregulerende tiltag og velfærdsordninger som kan mindske stress og belastninger knyttet hertil.

Tove Håpnæs m.fl. (2024): "Vi kan være en lokal Google!"
Fleksibilitetsformer – for senkarrierer

Manglende anerkendelse

Ros og anerkendelse spiller en afgørende rolle for arbejdsglæde og lyst til at forblive i jobbet. Anerkendelse fra ledelsen og kolleger skaber en følelse af værdsættelse og tilhørsforhold, hvilket styrker motivationen. Det kan bidrage til øget trivsel og loyalitet over for arbejdspladsen.

Manglende anerkendelse kan derimod føre til det modsatte: følelsen af at være overset, og en øget sandsynlighed for overvejelser om at skifte job eller gå på pension tidligere end planlagt. Især for seniorer kan anerkendelse være en vigtig faktor i beslutningen om at forblive på arbejdsmarkedet, da det bidrager til at skabe mening og tilfredshed i arbejdet:

En 61-årig kvinde ansat i en servicevirksomhed, hvor flertallet af medarbejderne er kvinder. Hun trives generelt godt i sit arbejde, selvom det indebærer fysisk krævende opgaver og belastende arbejdsstillinger. Det sociale miljø, især gode kolleger og et positivt arbejdsklima, spiller en afgørende rolle for hendes trivsel. Hun har et godt forhold til sin nuværende leder, som hun oplever som forstående og imødekommende.

Virksomheden er dog for nylig blevet opkøbt af et multinationalt firma, hvor HR-afdelingen nu er placeret i København, hvilket har skabt en vis afstand til beslutningstagere. Hun beskriver sig selv som meget loyal overfor virksomheden, men hun modtager sjældent ros og anerkendelse for sin indsats, hvilket påvirker hende negativt. Hun mener, at mere anerkendelse fra ledelsen ville have stor betydning for hendes motivation og for, hvornår hun vælger at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

Mange af de interviewede peger på, at de sjældent modtager anerkendelse for deres arbejdsindsats, hvorfor de efterlyser ros og værdsættelse:

De vil gerne have bekræftet, at de som medarbejdere gør en forskel, og at det har betydning for den virksomhed, de arbejder for. De mener, at ved at blive rost for et stykke arbejde, vil det øge glæden og trivslen. Det øger deres lyst og motivation, hvis deres arbejde har betydning, at de gør en forskel og at det bliver bemærket af deres leder. Det bidrager til et positivt arbejdsmiljø.

Et stort flertal af de interviewede udtrykker en høj grad af loyalitet overfor den virksomhed, de arbejder for. Det er dog ikke ensbetydende med, at medarbejdere ikke kan forholde sig kritisk til arbejdet, fx arbejdspress, organisering og ledelsesmæssige forhold. På trods heraf føler de

tilknytning til virksomheden og ønsker at bidrage til en vellykket drift. Medarbejdere, der er loyale, har en tendens til at blive længere i virksomheden, men de savner anerkendelse for deres indsats.

Meningsfulde opgaver

I forbindelse med ønsket om øget fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen vil nogle seniorer gerne have nye tilpassede opgaver på grund af fysisk nedslidning, træthed eller sundhedsmæssige problemer. Opgaverne skal gerne være meningsfulde og passende for deres kompetencer og interesser. Det kan fx være mentor for yngre medarbejdere. Det kan være andre typer af opgaver inden for produktionen, som er mindre fysisk belastende eller mere afvekslende. Nye, tilpassede opgaver kan understøtte en følelse af formål og betydning.

- Dårlig arbejdslivsbalance er den stærkeste prædiktør for om seniorer forventer at trække sig tilbage før deres folkepensionsalder (blandt variabler målt i analyserne).
- Kvinder oplever oftere en dårlig arbejdslivsbalance end mænd. Hele 42 % af kvinderne rapporterer en dårlig balance mellem arbejde og øvrige forpligtelser, mens tallet blandt mænd er 35 %.

Michael Birkjær (2024): Hvilket arbejdsliv og arbejdsmarked efterspørger seniorerne.

Italesættelse af overgangen fra arbejde til pension

Mange af de interviewede taler ikke med deres kolleger om, hvornår og hvordan de ønsker at blive pensioneret. De taler heller ikke med deres leder om, hvornår de ønsker at gå på pension. De fleste synes det er et svært emne at tale om. Flere ledere taler om "det svære i at få taget hul på samtalen" om overgangen. Derfor bliver den ikke italesat. De ansatte er bange for at komme i "anden række" eller ligefrem fritstillet.

Det er bl.a. grunden til, at begge parter efterlyser en seniorsamtale, der kan skabe et fortroligt rum. Her kan leder og medarbejder frit udtrykke ønsker og behov til et fremtidigt arbejdsliv og sammen lægge planer for overgangen til pension.

Forskelle mellem generationer

Seniormedarbejdere udtrykker i flere tilfælde, hvordan de oplever generationsforskelle på deres arbejdsplads. En 58-årig mand, der har arbejdet i en produktionsvirksomhed i 32 år, siger fx: "De unge ansatte kan være noget fokuserede på løn og ikke så meget andet". Det drejer sig

ofte om brug af nyere teknologi. Yngre medarbejdere, som er vokset op med digitale teknologier, har ofte en bedre teknologiforståelse og kan hurtigt omfavne nye digitale værktøjer. Seniormedarbejdere indrømmer, at de kan have sværere ved at tilpasse sig nye teknologier, hvilket kan føre til frustrationer, især hvis der ikke tilbydes tilstrækkelig træning eller support.

Yngre medarbejdere har – ifølge seniorer – ofte høje ambitioner og ønsker en hurtig karriereudvikling, hvilket kan betyde, at de oftere skifter job, mens seniormedarbejdere kan være mere fokuserede på jobstabilitet. Yngre medarbejdere lægger ifølge seniorer mere vægt på work-life balance og søger ofte et meningsfuldt arbejde, der harmonerer med deres personlige værdier. De ønsker i højere grad, at arbejdet kan tilpasses til deres private liv, familie, børn og interesser. En seniormedarbejder udtrykker sig sådan om de unge medarbejdere: *"De unge tror de kan det hele og at de er Gud, men de kan intet. Mange af de unge kapitulerer også, så at bruge 12 oplæringsdage til en, der ikke kan lære det er spild af tid. Det er ikke nødvendigt. Den der skaber ufred eller ubalance skal flyttes til et andet sted"*.

Seniorers opfattelse af arbejdslivet er en anden. For dem er det vigtigt med pligt og loyalitet i forholdet til virksomheden, hvilket kan give anledning til, at seniorer af og til forholder sig kritisk til yngre medarbejdere, når de fx bruger mobiltelefon til private formål midt i en arbejdsproces.

Ledere i virksomheder fortæller, at yngre medarbejdere ofte er mere åbne over for forandringer og innovation, hvilket kan give dem en fordel i en hurtigt foranderlig arbejdskultur, mens seniormedarbejdere er mindre omstillingsparate. Til gengæld har de langt flere erfaringer og en stor viden om arbejdet, hvilket gør, at deres arbejdsgivere gerne vil fastholde dem i jobbet.

De nævnte forskelle kan føre til spændinger og konflikter, men de kan også være en kilde til læring og udvikling, hvis de håndteres hensigtsmæssigt. Flere virksomheder arbejder aktivt på at skabe en inkluderende kultur, hvor både yngre og ældre medarbejdere kan trives og lære af hinanden. Det kan involvere mentorordninger, sammensætning af teams, der fokuserer på at bygge bro mellem forskellige generationer. De deltagende virksomheder udtrykker samme forventninger til seniorer som til alle øvrige medarbejdere, men der kan være visse skånehensyn, som der skal tages højde for.

Dialog, åbenhed og indsigt i pensionsordninger

For mange seniorer er deres økonomiske forhold af væsentlig betydning. Som et eksempel gælder det også for Jakob:

Jacob, 58 år, har arbejdet i virksomheden i 37 år og er uddannet smed. Han er ansat i teknisk afdeling, hvor han arbejder med reparation og vedligeholdelse, ofte som nøgleperson med frihed under ansvar. Jacob trives med arbejdsmiljøet, selvstændigheden og samarbejdet i afdelingen, men han er påvirket af organisatoriske forandringer, øget topstyring og høj personaleudskiftning. Trods sin trivsel er Jacob utilfreds med overarbejde, tilkaldevagter og den manglende fleksibilitet i arbejdstiden. Tidligere kunne han som 55-årig slippe for tilkaldevagter, men han er nu blevet presset til at genoptage dem. Han ønsker en gradvis overgang til pension med nedsat arbejdstid, men han mangler afklaring om sine pensionsmuligheder og virksomhedens seniorpolitik. Jacob har ikke problemer med helbredet og er økonomisk sikret, men han efterspørger større åbenhed og støtte fra virksomheden. Jacob ønsker at gå ned i arbejdstid som del af en glidende overgang til pension. Han ser en stor værdi i at kunne arbejde færre timer uden at forlade arbejdsmarkedet helt. Arbejdets placering, især tilkaldevagter og overarbejde, er en stressfaktor for ham. Jacob oplever usikkerhed omkring virksomhedens politik og muligheder for seniorer, såsom fleksibel arbejdstid og pensionsordninger. Han efterlyser en mere tydelig seniorpolitik, der kan hjælpe med at afklare fremtiden og reducere stress.

Udskiftninger på mellemliderniveau og øget topstyring har påvirket Jacob negativt. Han mener, at det er svært at have seriøse samtaler, som MUS, med ledere, der ikke kender produktionen eller medarbejderne. Han savner mere dialog og åbenhed fra ledelsen.

Jacob står over for både push- og pull-faktorer i forhold til sin fremtid i virksomheden. På den ene side er han påvirket af flere push-faktorer, såsom organisationsændringer, øget topledelse og skiftende mellemlidere, som har skabt en følelse af usikkerhed og stress. Han er utilfreds med den manglende fleksibilitet, især i forhold til vagtvagter og overarbejde, som tidligere var nemmere at undgå. Samtidig mangler han en klar seniorpolitik og afklaring omkring sine pensionsmuligheder, hvilket skaber usikkerhed om hans fremtidige arbejdsliv. Til gengæld er der pull-faktorer, der gør, at han overvejer at blive længere på arbejdsmarkedet, såsom tilfredshed med arbejdsmiljøet, selvstændighed og samarbejde i afdelingen. Han ønsker en gradvis overgang til pension med nedsat arbejdstid, som vil give ham mulighed for at blive i arbejde uden at forlade jobbet helt. Jacob ser en værdi i at kunne arbejde færre timer og

samtidig bevare sin rolle i virksomheden, men han efterspørger større åbenhed og opbakning fra ledelsen.

Jacob mangler indsigt i sine pensionsmuligheder og føler sig uforberedt på overgangen til pensionistlivet. Han erkender, at han kunne blive bedre til at sige fra overfor overarbejde og få bedre balance mellem arbejde og fritid. Mange af de interviewede seniorer er ligesom Jakob usikre i forhold til deres personlige pensionsforhold. Pension er et komplekst emne, og mange medarbejdere føler, at de ikke har tilstrækkelig viden om pensionsplaner, opsparing, og investeringer. Denne mangel på forståelse kan skabe en følelse af usikkerhed og et ubehag ved at diskutere emnet. Flere efterlyser information om de økonomiske forhold ved overgang fra arbejdsliv til pension og ser gerne at det kan være en del af en seniorpolitik.

Arbejdets sociale og psykologiske betydning

En anden væsentlig overvejelse er den psykologiske og sociale betydning af at arbejde. Mange seniorer er glade for deres arbejde og føler stadig, at de har meget at bidrage med, både fagligt og socialt. Arbejdspladsen giver dem en følelse af formål og identitet, og for nogle er der en frygt for, hvad der skal ske, når de stopper helt med at arbejde. Det fortæller, at arbejdet ikke blot er en kilde til økonomisk tryghed, men også en vigtig del af deres sociale liv og selvforståelse. At have gode kolleger på arbejdspladsen eller i teamet er for mange meget vigtigt.

Thomas har været ansat i forskellige virksomheder med fokus på økonomi og regnskab og er nu ansat i en servicevirksomhed, hvor han reflekterer over sit arbejdsliv og fremtiden. Thomas vægter balance mellem arbejde og fritid højt, og hans overvejelser kredser om fleksibilitet, meningsfuldt arbejde og hans evne til at tilpasse sin funktion i et seniorperspektiv. Thomas ser work-life balance og fleksibilitet som afgørende for at seniorer ønsker at forblive i jobbet, men også i rekruttering af nye medarbejdere, især yngre generationer. Han mener, at virksomheden bør eksperimentere med en fire-dages arbejdsuge eller flere hjemmearbejdsdage for at tilpasse sig medarbejdernes behov. Thomas mener, at denne fleksibilitet kan øge arbejdsglæden og forbedre balancen mellem arbejds- og fritidsliv.

Virksomheden bør overveje at implementere forsøg på fleksibilitet, da dette kan skabe en moderne og attraktiv arbejdskultur. For Thomas kan fleksible rammer være en væsentlig faktor i hans beslutning om, hvorvidt han vil blive i rollen som seniormedarbejder.

Thomas ønsker en reduceret arbejdsbyrde, når han nærmer sig pension, og han ser gerne, at han gradvist kan træde ud af sin nuværende funktion som mellemleder og i stedet arbejde i en reduceret rolle, som stadig giver mening og værdi, ikke mindst et godt forhold mellem kollegaer har betydning for, hvor længe han forestiller sig at ville arbejde. Han mener der er behov for en ærlig dialog mellem virksomheden og medarbejderen om arbejdets betydning og relevans, især i seniorlivet. For at motivere senioransatte til at blive længere i arbejdet bør virksomheden overveje at tilbyde muligheder for at løse nye opgaver.

Thomas' historie peger på en vigtig balance mellem fleksibilitet, meningsfulde opgaver og psykologisk trivsel i seniorkarrieren. Han er en medarbejder, der på trods af sin stabilitet ønsker udvikling, hvilket stiller krav til virksomheden om at tilpasse sig medarbejdernes skiftende behov, især for seniorer. Han ønsker at bevare sin faglige professionelle identitet længst muligt, samtidig med han ønsker at få muligheder for at dyrke sine fritidsinteresser i en for ham passende omgang.

Samtidig er der en vis usikkerhed omkring, hvornår og hvordan overgangen til pension skal ske.

Flere seniorer er usikre på, om deres virksomhed forventer, at de trækker sig tilbage på et bestemt tidspunkt, og de frygter, at en yngre generation af ledere eller kolleger måske ser dem som mindre værdifulde. Dette kan skabe tvivl om, hvornår det rette tidspunkt er at stoppe, og om de fortsat kan bidrage positivt, eller om de risikerer at blive set som en byrde.

Der er også en underliggende bekymring for, at det fysiske eller mentale helbred kan blive en faktor i fremtiden. Mens mange seniorer i dag føler sig raske og energiske, anerkender flere, at eventuelle helbredsmæssige ændringer kan få betydning for deres evne til at arbejde. Derfor er der et ønske om en arbejdsplads, der kan tage hensyn til denne usikkerhed og tilpasse arbejdsopgaverne, hvis det bliver nødvendigt.

Et vigtigt mønster i interviewene er, at mange seniorer oplever, at der sjældent tales åbent om alder og pension på arbejdspladsen. De ønsker i højere grad, at emnet bliver en naturlig del af dialogen, hvor både ledere og medarbejdere kan diskutere forventninger til fremtiden uden, at det bliver tabubelagt. Her kan seniorsamtaler være et vigtigt redskab til at skabe klarhed og sikre, at seniorernes ønsker og virksomhedens behov bliver koordineret på en måde, der skaber tryghed og trivsel.

Samlet set viser interviews og dialogmøder, at seniorernes overvejelser i høj grad handler om at finde en balance mellem fortsat engagement i arbejdslivet og ønsket om at få mere frihed og fleksibilitet i hverdagen. Det

er vigtigt for dem at blive mødt med forståelse fra arbejdsgiveren og at kunne planlægge overgangen til pension på en værdig måde.

Virksomheders udfordringer

Udgangspunktet for denne del af rapporten er virksomheds- og arbejdspladsniveauet og de muligheder og løsninger, der findes for at udvikle seniorstrategier, herunder seniorsamtaler, seniorplaner. Datagrundlaget for denne del af rapporten bygger på interviews med ledere fra de deltagende virksomheder, samt lederes udtalelser i dialogmøder.

Undersøgelsen inddrager således et ledelsesperspektiv, da studier har vist, at det er afgørende, at både topledere og mellemledere fungerer som positive fortalere for seniorstrategier (se fakta boksen i det følgende). Disse ledere skal aktivt synliggøre deres egen og organisationens interesse i at udvikle mulige løsninger. Det er ofte ledelsens ansvar at implementere og forankre nye politikker i organisationen, så arbejdet med dem får legitimitet og værdsættes. Kortlægningen ser nærmere på, hvad ledere prioriterer i forbindelse med udvikling og realisering af gode løsninger, hvordan opgaver og medarbejderopfølgning delegeres i organisationen.

Fremstillingen fokuserer på 6 temaer, som alle viser sig at spille en vigtig rolle i virksomhedernes overvejelser og tanker om at indføre seniorstrategiske tiltag med henblik på at øge trivsel og motivere seniorer til at fortsætte lidt længere i arbejdet. Temaerne er;

- Fleksibilitet
- Særlige udfordringer med fleksibilitet i virksomheder med skiftehold
- Skæv aldersfordeling blandt medarbejdere
- Viden- og kompetencetab
- Arbejdsmiljø og trivsel
- Seniorpolitik eller livsfasepolitik

Ganske få af de deltagende virksomheder havde før projektstart en beskrevet seniorpolitik eller strategi. De norske tal i nedenstående boks udtrykker en tilsvarende dansk tendens. Gennem interviews med de deltagende ledere, og deres udtalelser i dialogmøderne, er det muligt at beskrive nogle fællestræk og fælles problemstillinger. Alle ledere udtrykte en forventning om, at deltagelsen i projektet kunne føre til formulering af en lokal seniorstrategi, herunder seniorsamtaler og seniorplaner.

Imidlertid viser diskussioner fra dialogmøderne store forskelle med hensyn til virksomhedernes villighed til radikale forandringer i personalepolitik (skal en gruppe favoriseres i forhold til en anden på grund af alder?), eller i forhold til organisatoriske forandringer, fx skifteholdsarbejde. Nogle virksomheder ønsker mindre tilføjelser til en eksisterende personalepolitik, mens andre ønsker en mere omfattende, detaljeret og gennemskuelig seniorstrategi og tilhørende anvendelige værktøjer i form af seniorsamtaler og seniorplaner.

Grunden til, at virksomhederne havde tilmeldt sig projektet, var en erkendelse af et behov for at udvikle lokale seniorstrategier og værktøjer, der kan motivere seniorer til at forblive i jobbet længst muligt i jobbet.

Der er en interessant modsigelse mellem virksomhedslederes ønske om at bevare seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet og hvad de rent faktisk gør for, at det kan ske.

- 60 % af lederne ønsker, at ansatte arbejder til de fylder 70 år, mens 30 % i mindre grad deler dette ønske.
- 33 % af virksomhederne har en strategi for, hvad de vil gøre for at beholde og udvikle seniorer, mens
- 65 % mangler en sådan strategi. Store virksomheder er bedre repræsenteret med 54 % mod 33 % blandt mindre virksomheder.

"Rekruttere og beholde eldre arbeidstakere – hva sier Norsk seniorpolitisk barometer?" Notat af Linda Hauge, Oslo, februar 2024

Fleksibilitet

Når seniormedarbejdere og virksomheder ønsker mere fleksibilitet i form af ændringer i arbejdstid og opgaveløsninger, kan det skabe både muligheder og udfordringer for virksomheder. Udfordringerne er forskellige afhængigt af branche, organisation, produktionsform, størrelse, kultur og tradition. Det er fx mere enkelt at skabe fleksibilitet i en Sparekasse end i en produktionsvirksomhed med skiftehold. Mens fleksibilitet kan hjælpe til med at bevare tilknytningen af seniorer til virksomheden, kan det også betyde organisatoriske tilpasninger, der kan være kompliceret at implementere.

Af dialogmøderne fremgår, at en af de største udfordringer for virksomheder er at sikre, at arbejdsopgaverne kan udføres i samme omfang og med samme kvalitet, når seniorer arbejder færre timer eller på skæve tidspunkter. Hvis seniorer får deres arbejdstid nedsat, kan det være vanskeligt at fordele opgaverne på en måde, der balancerer fleksibilitet

for seniorerne med kravene til andre ansatte. Der kan ifølge lederne opstå en diskussion om retfærdighed blandt medarbejderne. Flere virksomhedsledere peger på, at yngre kolleger vil opleve det som urimeligt, hvis seniorer får særlige vilkår, mens de selv forventes at arbejde fuld tid uden samme fleksibilitet. Dette kan skabe spændinger i arbejdsmiljøet og påvirke samarbejdet negativt. Derfor overvejer flere virksomheder at indføre livsfasepolitik, så alle aldersgrupper kan tilgodeses.

En anden udfordring er, hvis seniormedarbejdere ikke er til stede på faste tidspunkter, så kan yngre kolleger have sværere ved at få adgang til deres viden og erfaringer, hvilket kan forsinke oplæringsprocesser og derved påvirke teams/kollegeres arbejde negativt.

Endelig kræver fleksibilitetsordninger, at ledelsen skal finde en balance mellem at imødekomme seniormedarbejdernes ønsker og samtidig sikre virksomhedens mål/ bundlinje. Ledere skal kunne håndtere samtaler, koordinere fleksible arbejdstider og samtidig sikre, at alle medarbejdere føler sig set, hørt og anerkendt. Dette kan være tidskrævende og kræve ny ledelsesstil.

Et fællestræk ved flere af virksomhederne er, at seniormedarbejdere oplever det som meget positivt, at deres ledere udviser tillid til deres evne til at løse opgaver, at de er ansvarlige og selvstændigt kan løse problemer. En fleksibel arbejdsorganisering vil i mange tilfælde forudsætte en vis autonomi og frihed, som ledelsen må give medarbejderne. I interviewene med seniorer udtrykker flere, at de er glade for at arbejde under frihed og autonomi, at det øger tilfredsheden og medvirker til at de overvejer at udskyde pensionstidspunktet.

I flere tilfælde ser vi, at seniorer kobler tillid sammen med lederens tilgængelighed; at det er lettere at udvikle gensidig tillid, når lederen jævnligt er til stede og inviterer til dialog. Denne nærhed er lettere at etablere i mindre virksomheder end i større. Men med afdelingsledere i større virksomheder kan der også her opnås en vis nærhed mellem medarbejderen og daglig ledelse.

"Seniorer, der ønsker at arbejde længere end den officielle pensionsalder, angiver anerkendelse fra leder som en vigtig årsag".

Meng m.fl (2020): Factors contributing to retirement decisions in Denmark: comparing employees who expect to retire before, at, and after the state pension age. International journal of environmental research and public health, 17(9), 3338.

Handlerummet er også anderledes. I store virksomheder skal seniorstrategier, herunder fleksible ordninger, godkendes på virksomhedens øverste ledelsesniveau, mens det i familieejede mindre virksomheder, hvor den daglige leder tillige er direktør/ejer, kan ske i et nært samarbejde og dialog med medarbejderne. Det er bemærkelsesværdigt, at flere virksomhedsledere både i mindre, men også i større virksomheder med HR-ansatte, udtrykker et behov for kurser eller efteruddannelse i, hvordan man håndterer seniorstrategier, seniorsamtaler ("at tage den svære samtale") og udarbejde seniorplaner.

Selvom fleksibilitet kan være en måde at bevare seniorers tilknytning til arbejdspladsen, kan det volde vanskeligheder for virksomheder, når det gælder planlægning, retfærdighed og kultur, men med seniorsamtaler- og planer har det vist sig -at virksomheder skaber løsninger, der tilgodeser både seniormedarbejderne og organisationens mål.

Særlige udfordringer ved fleksibilitet i virksomheder med skiftehold

I virksomheder med skiftehold er fleksibilitet i arbejdstid og opgaveløsning særligt udfordrende, fordi driften er afhængig af faste tidsplaner og kontinuerlig bemanning. Når virksomheder efter ønske fra seniorer vil indføre mere fleksibilitet, kan det påvirke både arbejdsprocesser, relationer mellem medarbejdere og virksomhedens evne til at levere sine produkter eller tjenester. Her er nogle af de centrale udfordringer anskueliggjort gennem en case.

Oprindelig en familievirksomhed med stærke traditioner og en stærk markedsposition. Den er vokset og er nu en virksomhed med afdelinger i flere andre lande. Den står samtidig over for udfordringer, der kræver nytænkning og tilpasning. Ledelsens analyse af virksomhedens situation har identificeret væsentlige problemer med medarbejdernes stabile tilknytning til arbejdspladsen, seniorpolitik, rekruttering af nye medarbejdere og teknologisk modernisering, selvom dele af virksomhedens produktion allerede er automatiseret. Virksomheden arbejder i treholdsskift og oplever at mange, især seniorer, nedslides af det hårde fysiske arbejde

Gennem dette projekts dialogmøder har virksomheden tænkt nye tiltag, især med fokus på arbejdstidsrammer, fleksibilitet og livsfasepolitik.

Et af de nye tiltag er udvikling af arbejdstidsrammer, der både skal tilgodese medarbejdernes livsfaser og understøtte deres trivsel.

Det er tydeligt, at virksomheden forsøger at tænke radikalt anderledes ved at indføre nye skifteholdsordninger og tilpasse arbejdstiderne til medarbejdernes behov, især for dem over 55 år.

For mange seniorer kan skifteholdsarbejde være en stor belastning, både fysisk og psykisk, og det er ofte herfra, virksomheden ser det største frafald. Ved at tilbyde fleksible ordninger, såsom delte vagter, reducerede timer eller specialtilpassede skemaer, kan virksomheden ikke blot fastholde erfarne medarbejdere, men også styrke deres engagement og arbejdsglæde.

Dette tiltag rummer potentiale til at tackle en af virksomhedens største udfordringer: at undgå tabet af de erfarne medarbejdere, der for virksomheden udgør en vigtig ressource.

Inddragelsen af en livsfasepolitik er et eksempel på, hvordan virksomheden søger at skabe en helhedsorienteret tilgang til medarbejdertrivsel. Ved at tage hensyn til medarbejdernes skiftende behov gennem deres karriere kan virksomheden udvikle et arbejdsmiljø, hvor alle føler sig værdsat og støttet – fra unge medarbejdere med små børn til seniorer tæt på pensionsalderen. Dette fokus på livsfaser og fleksibilitet kan bidrage til at gøre virksomheden mere attraktiv for nye medarbejdere.

Den planlagte MUS-baserede dialog, der også rummer emner med seniorperspektiv, kommer til at dreje sig om medarbejdernes ønsker og behov i forhold til de nye rammer som det første vigtige skridt. Ikke alene giver det ledelsen værdifuld indsigt i medarbejdernes ønsker og behov, men hensigten er også, at det gerne skal skabe en kultur, hvor medarbejderne oplever medindflydelse og anerkendelse.

Casen viser, hvilke særlige udfordringer virksomheder med skiftehold har i forhold til seniorstrategi, fortsat tilknytning til virksomheden, tiltrækning af nye medarbejdere og trivsel/arbejdsmiljø.

Skævv aldersfordeling

En skæv aldersfordeling mellem yngre og ældre medarbejdere kan skabe flere udfordringer for virksomheder, både i forhold til produktion, knowhow, videndeling og kultur. Når der er en ubalance, hvor en bestemt aldersgruppe dominerer i antal, kan det have konsekvenser både i de interne relationer mellem medarbejdere og virksomhedens langsigtede udvikling. I nedenstående case viser vi, hvordan problemstillingerne kan komme til udtryk.

Virksomheden er specialiseret i løsninger og produkter til industri, marine og offshore-sektoren. Med en arbejdsstyrke på 25 ansatte, herunder flere seniormedarbejdere, står virksomheden over for udfordringer med aldersfordeling og planlægning af fremtiden.

Virksomhedslederen fortæller om en skæv aldersfordeling blandt de ansatte og et behov for at skulle forberede sig på, at mange medarbejdere nærmer sig pensionsalderen. Det peger samtidigt på nødvendigheden af strategisk planlægning af fremtidige udskiftninger af jobs for at undgå tab af viden og sikre virksomhedens kontinuitet.

Lederen peger på et behov for en klar, struktureret strategi til at imødegå det kommende generationsskifte. En proaktiv tilgang med langsigtede planer kan sikre, at virksomheden får tilstrækkelig tid til at rekruttere og oplære nye medarbejdere.

Nøglemedarbejdere sidder inde med afgørende viden. Derfor har virksomheden brug for at senioransatte skal oplære yngre medarbejdere, hvilket indebærer midlertidige ekstraomkostninger til dobbeltansættelse.

Virksomhedslederen ser det som en fornuftig investering for at sikre, at viden ikke forsvinder sammen med seniormedarbejderne. Strukturerede mentorordninger og overleveringsforløb kan fremtidigt bidrage til, at yngre medarbejdere får mulighed for at lære af erfaringer og praksis fra kolleger.

Fleksibilitet ønsker lederen fremadvendt indført som noget afgørende, især for seniormedarbejdere, der ønsker nedsat arbejdstid eller tilpassede opgaver. Han bemærker dog at fleksibilitet skal tilpasses virksomhedens drift og behov. Fleksible ordninger kan hjælpe seniormedarbejdere med en gradvis overgang til pension og dermed bruge deres kompetencer i længere tid.

Seniorsamtaler ønsker lederen at indføre som en struktureret del af medarbejderudviklingssamtalerne (MUS), særligt for medarbejdere over 60 år. Det kan hjælpe virksomheden med at få indsigt i seniorernes pensionsplaner og behov. Tidlige seniorsamtaler om fremtiden kan bidrage til åben dialog og gensidig forståelse, hvilket gør virksomheden bedre rustet til at planlægge kompetenceudskiftning. Gennem respektfulde seniorsamtaler kan der skabes tryghed omkring pensionering.

Virksomhedslederen finder det vanskeligt at rekruttere midaldrende medarbejdere og fastholde yngre ansatte, som ofte søger udviklingsmuligheder uden for virksomheden. Derfor ser han et behov for en mere målrettet rekrutteringsstrategi, der tiltrækker både yngre og

midaldrende medarbejdere. Et karriereudviklingsprogram kan motivere yngre medarbejdere til at blive og udvikle sig inden for virksomheden.

Sociale arrangementer og et godt arbejdsmiljø ses som vigtige faktorer for trivsel og fastholdelse, især for yngre medarbejdere, som efterspørger en god balance mellem arbejdsliv og fritid. Arbejdsglæde kan forbedres gennem regelmæssige sociale aktiviteter, som skaber et positivt fællesskab. At investere i trivsel styrker loyalitet og motivation på tværs af aldersgrupper.

Lederen mener, at en seniorstrategi kan hjælpe virksomheden med at løse problemet med den aldrende arbejdsstyrke. Med fleksibilitet, videndeling og målrettet rekruttering kan virksomheden sikre kontinuitet og bevare en motiveret arbejdsstyrke. En velstruktureret seniorstrategi vil desuden kunne imødekomme seniormedarbejdernes behov for fleksibilitet og gradvis nedtrapning, samtidig med at virksomheden opretholder kompetencer og sammenhængskraft.

Det er et generelt problem blandt de deltagende virksomheder, at de ansattes aldersfordeling er skævv. Flere virksomheder har ikke i deres fremtidige planlægning medtænkt aldersfordelingen og dens konsekvenser for personalepolitik. En af de mest markante udfordringer ved en skævv aldersfordeling er viden- og kompetence tab, især hvis en stor del af arbejdsstyrken er seniorer. Når ældre medarbejdere nærmer sig pension, risikerer virksomheden at miste en stor mængde erfaring og specialiseret viden, som det er tilfældet i ovenstående case. Hvis denne viden ikke bliver overført til yngre medarbejdere, kan det føre til ineffektivitet, fejl eller forsinkelser i arbejdsprocesserne. Omvendt kan yngre medarbejdere have svært ved at få den nødvendige støtte og vejledning, hvis der er få seniorer til stede, hvilket kan hæmme deres udvikling og læring.

Når lederen peger på en struktureret strategi for at kunne gennemføre et kommende generationsskifte, er det ikke alene en seniorstrategi, men også en strategi for at tiltrække yngre medarbejdere. Som virkemidler anvendes fleksible ordninger, rekrutteringsstrategi, forsøg med at skabe gode vilkår for en god balance med arbejde og fritid samt sociale arrangementer for at øge trivslen

Virksomheder med en skævv aldersfordeling står overfor flere udfordringer, især hvad angår videndeling, samarbejde, arbejdsfællesskab og kultur. For at håndtere disse udfordringer kræves en bevidst strategi, der fokuserer på at fremme tværgenerationelt samarbejde, sikre kontinuerlig

læring og overførsel af viden samt skabe et arbejdsmiljø, hvor både yngre og ældre medarbejdere føler sig værdsat.

Videns- og kompetencetab når seniorer forlader jobbet

Når seniorer forlader arbejdsmarkedet, står mange virksomheder over for betydelige udfordringer i form af viden- og kompetencetab. Seniorer besidder ofte en vigtig erfaring og viden, der er opbygget gennem mange års praksis. Deres afgang kan derfor skabe huller i virksomhedens behov for kvalificeret arbejdskraft, som det kan være vanskeligt at udfylde.

En af de mest presserende udfordringer er tabet af tavs viden, altså den uformelle og erfaringsbaserede viden, som ofte ikke er nedskrevet eller dokumenteret. Denne type viden kan være afgørende for virksomhedens effektivitet, da den typisk indebærer indsigt i komplekse processer, nøglekunder eller specifikke tekniske færdigheder. Et eksempel er seniorer, som er blevet nøglemedarbejdere i kraft af mangeårige erfaringer og stigende specialisering inden for bestemte områder. Når seniorer forlader jobbet uden at overføre denne viden, kan det resultere i fejl, forsinkelser og øgede omkostninger.

Når virksomhedslederen taler om kontinuitet er det i erkendelse af, at seniorer ofte bidrager med et historisk perspektiv og dybdegående forståelse for bestemte arbejdsprocesser, der kan hjælpe med at navigere i komplekse situationer. Uden denne erfaring kan yngre eller mindre erfarne medarbejdere mangle den vejledning, der er nødvendig for at træffe kvalificerede beslutninger.

I den tidligere nævnte norske undersøgelse beskrives, hvordan yngre medarbejdere oplever erfarne kollegaer:

"Yngre opplever det svært positivt å lære av erfarne kolleger, og det skjer læring andre veien i arbeidssituasjoner der nettbaserte løsninger eller ny programvare tas i bruk. Yngre arbeidstakere har en forståelse av situasjoner der de lærer seniorer å benytte digitale hjelpemidler som 'pay-back' for det faglige de får fra sine erfarne kolleger. I flere av virksomhetene er både eldre og yngre fortrolige brukere av automasjon og digital teknologi, noe som begrunnes med mangeårig bruk av teknologi i virksomhetene og at det er få revolusjonerende sprang som har skjedd, mer en jevnlig fornying og endring"

Tove Håpnæs m.fl. (2024): "Vi kan være en lokal Google!".
Fleksibilitetsformer for senkarrierer.

Når mange seniorer forlader en virksomhed på samme tid, står organisationen over for en problemfyldt situation, der kan påvirke dens stabilitet og fremtidige virke. Den mest akutte problemstilling er, som nævnt i den tidligere case, risikoen for viden- og kompetencetab, men denne udfordring hænger tæt sammen med problemer relateret til virksomhedskultur, arbejdsmiljø/trivsel og rekruttering. Disse udfordringer forstærker ofte hinanden og kræver derfor en samlet indsats.

Manglen på en plan for videndeling kan føre til nedsat effektivitet og kvalitet i arbejdet, da de tilbageværende medarbejdere måske ikke har den nødvendige erfaring til at håndtere komplekse opgaver.

Et eksempel er 60årige Viggo, der står for vedligehold og reparation af maskiner i en mellemstor virksomhed. Det har han gjort i 20 år. Når der opstår problemer med maskiner i produktionen, skal Viggo træde til og løse opgaven hurtigt, så produktionen ikke stopper i for lang tid. Viggo er en nøgleperson i virksomheden, fordi han har et indgående kendskab til virksomhedens systemer og processer. Ingen kan uden videre erstatte ham - med mindre en af hans kolleger bliver oplært til samme funktion.

Et tab af en sådan medarbejder påvirker ikke kun virksomhedens daglige drift, men kan også skade dens produktivitet på længere sigt.

En anden central udfordring er påvirkningen af virksomhedskulturen. Seniorerne fungerer ofte som kulturbærere og rollemodeller, der viderefører organisationens værdier og traditioner. Når disse nøglepersoner forlader arbejdspladsen uden en plan for at sikre kontinuiteten, risikerer virksomheden en fragmenteret kultur.

Arbejdsmiljø og trivsel påvirkes også kraftigt af seniorernes samtidige afgang. Når erfarne kolleger forlader virksomheden, kan de resterende medarbejdere føle sig overbelastede, da de ofte må påtage sig ekstra opgaver.

Endelig står virksomheden også over for rekrutteringsudfordringer, når mange seniorer forlader arbejdspladsen. Det kan være svært at tiltrække kvalificerede medarbejdere, især hvis organisationen ikke fremstår som en attraktiv og moderne arbejdsplads for yngre arbejdssøgende personer. Rekrutteringsprocessen kan være både tidskrævende og dyr, og der er ingen garanti for, at de nye medarbejdere hurtigt kan udfylde seniorernes roller. Manglende kontinuitet og oplæringskapacitet kan yderligere komplicere situationen.

Rekruttering

Mange af de deltagende virksomheder oplever i dag udfordringer med at rekruttere unge medarbejdere. En af de primære årsager til disse udfordringer er som tidligere nævnt den demografiske udvikling.

Fødselstallene er faldende, hvilket har reduceret antallet af unge, der træder ind på arbejdsmarkedet. Yngre personer, som nu er ved at træde ind på arbejdsmarkedet, stiller ofte større krav til fleksibilitet, meningsfuldhed og arbejdslivsbalance end tidligere generationer. De ønsker ikke blot en god løn, men også arbejdspladser, der støtter deres personlige værdier og tilbyder udviklingsmuligheder.

Mange virksomheder har svært ved at tilpasse sig disse ændrede forventninger, hvilket gør det vanskeligt at tiltrække og fastholde yngre medarbejdere. De fleste virksomheder i dette projekt ser gerne en god aldersmæssig sammensætning af ansatte. Selvom nogle virksomheder ikke har problemer med at få timelønnet arbejdskraft, er det vanskeligt at tiltrække specialister som fx elektrikere, kemikere og maskiningeniører. Lokalområdets arbejdsmarked er ikke altid tilstrækkeligt og virksomheden er derfor ofte afhængig af, at seniorer forbliver længst mulig i jobbet og at de specialistuddannede er villige til at pendle.

En kombination af seniorstrategi og rekruttering af unge medarbejdere kan være en mulighed for flere virksomheder:

- Ved at etablere mentorprogrammer kan ældre medarbejdere dele deres erfaring og ekspertise med yngre kolleger. Dette sikrer, at vigtig viden bevares i virksomheden, samtidig med at de unge får støtte til at lære og udvikle sig hurtigere.
- Projekter og teams, der inkluderer både unge og seniorer, kan fremme fornyelse og sikre, at forskellige perspektiver mødes
- Virksomheder, der udviser social ansvarlighed ved at fokusere på seniorpolitikker, signalerer værdier som inklusion og respekt. Dette kan gøre dem mere attraktive for unge, der ofte vægter værdier højt
- En arbejdsplads, hvor seniorers bidrag værdsættes viser, at medarbejdere kan have en lang og meningsfuld karriere, hvilket skaber tryghed for nye ansøgere.
- Seniorstrategier, der inkluderer fleksible arbejdstider, kan også inspirere fleksibilitet for yngre medarbejdere, som ofte ønsker en balanceret hverdag. Det skaber en arbejdsplads, hvor forskellige behov tilgodeses. Derfor overvejer nogle af virksomhederne at indføre livsfasepolitikker.

- Tilbud som efteruddannelse, jobrotation og mulighed for nedsat tid kan tiltrække både unge og seniorer
- Seniorstrategier, der værdsætter erfarne medarbejdere, bidrager til et positivt arbejdsmiljø, hvilket også appellerer til unge. Når både seniorer og unge oplever, at deres bidrag anerkendes, styrkes samarbejdet og engagementet.

Ved at balancere hensynet til seniorer med initiativer målrettet yngre medarbejdere vil man måske kunne udvikle en virksomhed, hvor alle generationer trives og bidrager til fælles gavn. Dette kan ske gennem målrettet strategisk planlægning, dialog mellem generationer og en klar vision om, hvordan de to grupper styrker hinanden.

Flere virksomheder har svært ved at tilpasse sig disse ændrede forventninger, hvilket gør det vanskeligt at tiltrække og fastholde yngre medarbejdere. De fleste virksomheder i dette projekt ser gerne en god aldersmæssig sammensætning af ansatte. Det gælder fx en virksomhed (xx). Selvom virksomheden ikke har problemer med at få timelønnet arbejdskraft, er det vanskeligt at tiltrække specialister som fx elektrikere, kemikere og maskiningeniører. Lokalområdets arbejdsmarked er ikke altid tilstrækkeligt og virksomheden er derfor ofte afhængig af, at seniorer forbliver længst mulig i jobbet og at de specialistuddannede er villige til at pendle.

Udfordringer med virksomhedskulturen

Seniorer spiller ofte en vigtig rolle som kulturformidlere og bidrager til at skabe stabilitet, kontinuitet og fællesskab. En virksomhedsleder fortæller, at seniorer i hans virksomhed har en meget høj grad af mødestabilitet og ansvarlighed, som harmonerer med virksomhedens værdier. De fungerer ofte som mentorer for yngre kolleger, hvilket styrker videndeling. Deres afgang kan skabe udfordringer for virksomhedskulturen, som det kan tage tid og kræfter at løse.

En vigtig udfordring er tabet af traditioner og normer, der er med til at definere virksomhedens identitet. Seniorer har ofte været med til at forme arbejdspladsens værdier og arbejdsmetoder gennem mange år, fx i oprindelige familievirksomheder. Når seniorer herfra forlader virksomheden, kan disse værdier og normer forsvinde, hvis de ikke overleveres til næste generation af medarbejdere. Dette kan resultere i en fragmenteret eller mindre sammenhængende kultur.

Desuden spiller seniorer ofte, som nævnt flere gange tidligere af virksomhedslederen, en rolle som mentorer og uformelle ledere, der styrker

samarbejde og fællesskab. Deres erfaring gør dem ofte til naturlige bindeled mellem forskellige medarbejdergrupper. Når de ikke længere er til stede, kan relationerne mellem kolleger blive svagere, og den sociale dynamik kan ændre sig.

Manglen på erfarne rollemodeller kan også påvirke yngre medarbejderes udvikling og deres forståelse af virksomhedens kultur. Seniorer fungerer ofte som eksempler på, hvordan man navigerer i organisationens uformelle strukturer og værdier. Uden disse rollemodeller kan yngre medarbejdere have sværere ved at finde deres plads og bidrage til en positiv kultur.

Arbejds miljø og trivsel

Arbejds miljø og trivsel er centrale faktorer for virksomheder, da de direkte påvirker medarbejdernes engagement og ønske om at forblive i jobbet. Seniorer i de fleste deltagende virksomheder udtrykker stor tilfredshed med deres arbejde, hvor trivslen er god, men der er også virksomheder der kæmper med at skabe et sundt og godt arbejds miljø for de ansatte. Det gælder især for produktionsvirksomheder med skiftehold, fysisk anstrengende arbejde og arbejdsstillinger, der virker nedslidende på kroppen, men også stress og mental belastning påvirker arbejds miljøet negativt. I mange virksomheder oplever medarbejdere et stigende arbejds pres på grund af højere krav til effektivitet. Dette kan føre til nedsat trivsel, især hvis arbejdspladsen ikke tilbyder tilstrækkelig støtte eller muligheder for restitution.

Desuden spiller arbejdspladsens fysiske miljø en rolle. Dårlig ergonomi, støj eller utilstrækkelig belysning kan føre til både fysiske og psykiske gener. Dette gælder især i brancher, hvor arbejdsopgaverne er fysisk krævende, eller hvor arbejdspladserne ikke er designet med henblik på medarbejdernes behov. Nogle virksomheder kæmper med at forbedre arbejds miljøet. Det viser den følgende case.

Bag fusioner og opkøb ligger ofte et ønske om strategiske muligheder for vækst, men de medfører også en række udfordringer, især i forhold til arbejds miljø, organisationsændringer og ledelse.

Den følgende case viser, hvilke udfordringer fusioner kan give anledning i forhold til arbejds miljøet:

Virksomheden leverer tekstil-, hygiejne- og Facility løsninger til andre virksomheder i forskellige brancher. Virksomheden tilbyder alt fra

arbejdstøj og måtteservice til vask og leje af tekstiler. Virksomheden fokuserer på bæredygtighed, CSR og medarbejdertrivsel og arbejder aktivt på at skabe en fleksibel og rummelig arbejdsplads. Den vægter både fastholdelse og støtte til seniormedarbejdere samt mangfoldighed i arbejdsstyrken som centrale elementer.

Virksomheden står over for en række udfordringer, der spænder fra implementeringen af nye systemer og organisatoriske strukturer til behovet for seniorkompetencer og en fremtidssikret arbejdsstyrke. Gennem en uddybning af virksomhedens situation er det muligt at identificere centrale problemstillinger (virksomhedens selvkarakteristik).

Seniorernes viden og erfaring fremhæves af lederen som en essentiel styrke i virksomheden. De kender alle maskiner og funktioner, hvilket gør dem uundværlige for rotation og fleksibilitet. Derudover besidder de en høj grad af mødestabilitet og ansvarlighed, som harmonerer med virksomhedens værdier. De fungerer ofte som mentorer for yngre kolleger, hvilket styrker videndeling.

Dog opstår udfordringer i forhold til seniorernes modtagelighed for forandringer. De kan være mindre tilbøjelige til at tilpasse sig nye arbejdsmetoder og teknologier. Lederen vurderer, at det skyldes en tryghedsfølelse ved kendte rutiner, hvilket kan begrænse innovationen og dynamikken i virksomheden. Til MUS-samtaler ønsker kun få seniorer tilbud om personlig udvikling eller ændrede arbejdsopgaver, hvilket yderligere understreger behovet for at skabe attraktive udviklingsmuligheder for denne gruppe.

Overgangen fra en lokal og familiedrevet virksomhed til en del af en større koncern har ført til organisatoriske og kommunikative udfordringer. Tidligere var beslutningsprocesserne hurtige, og medarbejderne oplevede en daglig nærhed til ledelsen. I dag er der flere ledelseslag og en centraliseret HR-afdeling i København, hvilket giver distance mellem medarbejderne og beslutningstagerne. Det opleves af flere ansatte som en væsentlig forringelse af arbejdsmiljøet.

Derudover har implementeringen af nye systemer og sammenlægning af budgetprocesser været en kilde til frustration. Teknologien fungerer ikke optimalt, hvilket resulterer i ineffektivitet, længere leveringstider og stress blandt medarbejderne. Denne situation påvirker også arbejdsmiljøet og medarbejdernes trivsel negativt.

Den lokale leder beskriver virksomhedskulturen som både stærk og udfordret. På den ene side fungerer mange medarbejdere som en samlet enhed med høj anciennitet og en familielignende atmosfære. På den

anden side er der et udtalt fokus på individuelle præstationer og produktivitetstal, hvilket hæmmer samarbejdet mellem produktionslinjerne.

Sociale arrangementer oplever lav tilslutning, især blandt seniorer og medarbejdere med anden etnisk baggrund. Dette indikerer en kulturel barriere, der kan hæmme sammenholdet og den generelle trivsel.

Arbejdsmiljøet præges af udfordringer relateret til teknologiens pålidelighed. Gentagne fejl og spildt arbejde skaber frustration blandt medarbejderne, hvilket forstærker stressniveauet. Samtidig stiller det nuværende produktionsmål høje krav til medarbejderne, hvilket kan føre til nedslidning både fysisk og psykisk.

Virksomheden står midt i en kompleks omstilling, der kræver en balanceret tilgang til at fastholde seniorkompetencer, håndtere organisatoriske forandringer og skabe et sundt arbejdsmiljø. Gennem målrettede initiativer som en stærk seniorpolitik, optimering af teknologi og styrkelse af samarbejde kan virksomheden adressere disse udfordringer og fremtidssikre sig i en konkurrencepræget branche.

Casen viser, hvilke udfordringer en virksomhed står over for med hensyn til arbejdsmiljøet under og efter en fusion eller et opkøb. Medarbejdere oplever ofte øget stress på grund af frygt for tab af job, ændrede arbejdsopgaver eller uklarhed om deres fremtidige rolle. Denne usikkerhed kan resultere i lavere trivsel og produktivitet. Desuden kan forskelle i arbejdskulturer mellem de fusionerende virksomheder skabe konflikter og vanskeligheder ved at etablere en fælles forståelse af værdier og normer.

Organisationsændringer er en anden væsentlig udfordring. Fusioner og opkøb indebærer ofte omstruktureringer, hvor afdelinger lægges sammen, og processer tilpasses. Dette kan føre til overlap eller tab af viden, hvis ikke omstillingen håndteres hensigtsmæssigt. Medarbejdere kan også føle sig overset, hvis de ikke inkluderes i processen, hvilket kan skade engagementet og fremme modstand mod forandring.

På ledelsesniveau er der særlige krav til at agere i forbindelse med fusioner og opkøb. Lokale ledere er ofte under pres – ligesom medarbejdere skal nå de strategiske mål for opkøbet, men også være opmærksomme på medarbejdernes behov og reaktioner. Manglende kommunikation eller uklarhed fra ledelsen kan forværre usikkerheden. Samtidig skal lederne arbejde for at harmonisere forskellige ledelsesstile og beslutningsprocesser, hvilket kan være en udfordring i organisationer med markant forskellige kulturer.

Selvom fusioner og opkøb kan skabe betydelige forretningsmæssige muligheder for investorer, må hensynet til en afbalanceret tilgang til arbejdsmiljø, organisationsændringer og ledelse vægte meget.

Seniorpolitik eller livsfasepolitik

I stedet for en seniorpolitik har nogle virksomheder besluttet sig for at udvikle en fleksibel livsfasepolitik. Begrundelserne er, at den kan inkludere alle medarbejdergrupper uanset alder, at den kan styrke work-life balance, at den kan styrke generationssamarbejde og at den kan tiltrække nye medarbejdere. Uddraget fra et dialogmøde fortæller, hvordan direktøren for virksomheden ræsonnerer:

Noget af det vi også drøftede, var at vi jo er en ældre gruppe medarbejdere, men vi vil også godt bruges til at gøre det attraktivt for yngre kollegaer, og en af løsningerne på det kunne være sådan en bodyordning. Men så vi vil gerne ses som en ressource ind i det, og ikke blot som hvordan får vi vristet den sidste viden ud af de gamle, inden vi lægger os i graven, men vi mener sådan set at vi har noget at byde ind med. Så vil jeg også godt sige, at vi er kommet med nogle forslag om fx nedsat arbejdstid osv., men det var ret hurtigt i vores diskussion at det ikke kun er noget der vedrører seniorer, der er andre, der går ned i tid, og der kunne jeg godt opfordre til at man laver en politik omkring dette, altså hvordan kommunikere ud hvilke dage holder man fri? Hvor meget skal man være til stede på personalemøder og sådan nogle ting når man har nedsat tid? Og hvilke opgaver skal man ikke lave? For hvis vi ikke ved det, så er faren jo, at hvis man bare skal gøre det samme, så er det måske det læs der vælter og som gjorde, at man egentlig ønskede at gå ned i tid. Det kan man måske tage en ledelsesmæssig beslutning om at det følger med, når nogen går ned i tid. Det tror jeg er vigtigere, end det med 37 timers arbejdsuge på 4 dage som jeg har svært ved at se kan lade sig gøre. Fordi, i hvert fald for erhvervskonsulenterne så skal der jo ligesom være nogen ude i den anden ende, nogle kunder. Det var godt at tale om, at det vi kunne komme i tanker om som seniorer, var i virkeligheden noget der vedrører alle personaler og aldre. Så jeg håber at vi får lavet noget der er generelt for alle.

Dialogmøderne viser et ønske om en procesorienteret tilgang til at udvikle en fleksibel livsfasepolitik, hvor fokus er på dialog, individuelle løsninger og balance mellem medarbejdernes behov og virksomhedens drift. Samtidig understreges behovet for respekt, økonomisk ansvarlighed og en inkluderende politik, der tilgodeser alle medarbejdere – uanset alder eller livsfase.

Dialogen kredser videre om, hvad man kan kalde fleksibilitetens paradoks: hvordan kan man imødekomme individuelle behov, samtidig med at organisationens drift og sammenhængskraft bevares? Der er enighed om, at fleksibilitet skaber trivsel og loyalitet, men det kræver en fælles forståelse.

At udvikle en fleksibel og inkluderende livsfasepolitik, handler ifølge medarbejdere og ledere om at tage højde for medarbejdernes forskellige behov gennem livet. Livsfasepolitiksamtalerne skal være tilgængelige for alle, men med særligt fokus på seniorer for at sikre en god planlægning og undgå tabuer. Der er også fokus på, hvordan disse samtaler bedst integreres i eksisterende strukturer som MUS.

Resultater af den kortlæggende del

Med baggrund i kortlægningen af seniorers og virksomheders ønsker og behov i forhold til at skabe de bedst mulige arbejdsbetingelser for seniorer i deres sidste aktive år af deres arbejdsliv, er det muligt at pege på udviklingsområder, som både seniorer og virksomheder kan drage nytte af i forhold til at sikre en bedre overgang fra arbejdsliv til pension. De vigtigste kan opsummeres i følgende områder:

Seniorstrategi/politik

Der er et udbredt ønske og behov for, at virksomheder aktivt skal udvikle seniorpolitik – og strategier, der gør det muligt for seniorer at få information om, hvilke tilbud den virksomhed, de er ansat i, har med henblik på at kunne tilpasse deres arbejdsliv og derved lette overgang til pension. Det er vigtigt, at virksomheder tager højde for en aldrende arbejdsstyrke og implementerer politikker, der støtter både seniorerne og organisationen. Dette inkluderer udvikling af en specifik seniorstrategi, der beskriver, hvordan virksomheden ønsker at arbejde med fleksibilitet, videndeling og seniortilpasninger. Eller det kan være en livsfasestrategi, der tager højde for medarbejdernes forskellige livsfaser og tilpasser virksomhedens tilbud derefter. En livsfasepolitik inkluderer seniorfasens særlige problemstillinger, og seniorsamtaler bliver en del af forløbet over livsfasesamtalerne.

Tidlig dialog og planlægning

Seniorsamtaler eller løbende medarbejderudviklingssamtaler med temaet seniorarbejdsliv inkluderet, kan hjælpe med at afklare seniorernes ønsker og forventninger til et fremtidigt arbejdsliv. Samtaler kan være det redskab, der gør det muligt for den enkelte medarbejder og den nærmeste leder i fællesskab at udarbejde en plan for de sidste år af arbejdslivet. Og det gør det muligt for virksomhederne at planlægge

fremadvendt og efterfølgende dele viden og opgaver. Når samtalerne starter tidligt, kan det øge sandsynligheden for, at seniorer opnår fleksibilitetsordninger, kortere arbejdstid og flere fridage.

Behov for fleksibilitet

Et af de oftest forekommende ønsker blandt seniorer er, at virksomheder kan tilbyde fleksible arbejdsordninger, såsom, reduceret arbejdstid, deltid, flextid, nedtrapning eller nye opgaver med mindre fysisk belastning. Det kan være den vigtige grund til at bevare seniorers tilknytning til arbejdspladsen i længere tid.

Videndeling

Det er et fælles ønske fra seniorer og virksomheder, at der finder videndeling sted. Videndeling kræver, at seniorerne er aktivt involveret i træningen af nye medarbejdere. Dette kan være gennem mentorordninger eller at seniorer får ansvar for specifikke oplæringsforløb. Virksomheder, der faciliterer denne proces, kan undgå potentielle kompetencehuller

Anerkendelse

For seniorerne har det vist sig, at arbejdsglæde og anerkendelse er vigtige faktorer for at blive længere i arbejdslivet. Når virksomheder investerer i at skabe et godt arbejdsmiljø, hvor seniorer føler sig værdsat og fortsat ser sig selv som en værdifuld del af organisationen udtrykker de en større tilbøjelighed til at udsætte deres pensionering. Anerkendelse kan komme i form af ros i forbindelse med opgaveløsninger, i form af større indflydelse på arbejdsopgaver, deltagelse i beslutningsprocesser eller andre former for værdsættelse af deres erfaring.

Generationsskifte

Alderssammensætningen i den enkelte virksomhed kan være meget forskellig. I flere tilfælde er der relativt mange medarbejdere fra 55 år og opæfter. Det betyder, at virksomhederne skal være opmærksomme på fx rekruttering, men også, at ikke for mange seniorer kommer til at forlade jobbet samtidigt. Derfor overvejer flere virksomheder at kombinere en seniorstrategi med en rekrutteringsstrategi. Det kan i nogle tilfælde udformes som en livsfasepolitik, der selvsagt omfatter den livsfase af arbejdslivet, som hører seniorer til.

Sammenfaldende interesser og behov

Hvor var der overensstemmelse mellem seniormedarbejderes ønsker og behov og virksomhedernes interesser og hvor var der udfordringer?

Område	Seniorernes ønsker og behov	Virksomhedernes interesser	Udfordringer
Fastholdelse af erfaring og viden	Vil gerne fortsætte i jobbet med tilpassede vilkår, fx fleksibilitet eller færre timer.	Behov for at fastholde erfarne medarbejdere, da deres viden og kompetencer er svære at erstatte.	Mangel på klare seniorpolitikker kan skabe usikkerhed blandt medarbejderne
Fleksibilitet i arbejdstiden	Behov for nedsat arbejdstid, flere fridage og fleksibel arbejdstilrettelæggelse for bedre balance mellem arbejde og fritid.	Fleksible ordninger kan sikre, at seniorer fortsætter i job frem for at gå på pension, men de skal tilpasses virksomhedens drift.	Økonomiske hensyn kan gøre virksomheder tilbageholdende med at tilbyde fleksible ordninger eller flere seniordage.
Tilpassede arbejdsopgaver	Ønske om meningsfulde og mindre fysisk eller mentalt belastende opgaver.	Udnytte seniorers kompetencer i fx mentorroller eller specialiserede opgaver, der ikke kræver fuld arbejdsindsats.	Mangel på ressourcer eller vilje til at tilpasse arbejdsopgaver kan føre til utilfredshed blandt seniorer
Tilbagetræknings ønsker vs. behov	Gradvis tilbagetrækning gennem reduceret arbejdstid.	Behov for fuldtidsarbejdskraft kan kollidere med seniorernes ønske om gradvis tilbagetrækning.	Konflikt mellem medarbejdernes og virksomhedens behov for stabil og fuldtidsbaseret arbejdskraft.

Skemaet tydeliggør de centrale ønsker og behov hos seniorerne samt virksomhedens interesser, hvilket danner et brugbart fundament for en meningsfuld dialog. Men hvordan omsættes disse faktorer til konkrete løsninger? Svaret findes i et struktureret dialogforløb, hvor begge parter får mulighed for at bringe deres perspektiver i spil. Gennem dette forløb skabes en fælles forståelse, der kan føre til tiltag, som både styrker

medarbejdernes trivsel og understøtter virksomhedens strategiske målsætninger.

Udviklingstiltag

Dialogmøderne viser en række konkrete udviklingstiltag, som er blevet igangsat for at styrke arbejdspladsens seniorpolitik og i flere tilfælde en bredere livsfasepolitik. Tiltagene kan opdeles i følgende hovedområder:

Seniorpolitik/ livsfasepolitik

I alle virksomheder er der udviklet en lokal seniorpolitik/ livsfasepolitik, som er tilpasset de særlige forhold som gælder for den enkelte virksomhed. Udgangspunktet for projektet var udvikling af en lokal seniorpolitik, men i nogle tilfælde er der sket et skifte fra et fokus på seniorpolitik til en bredere livsfasepolitik, der tilgodeser medarbejdere i alle livsfaser. I alle de udviklede politikker indgår et formål, retningslinjer og en række konkrete muligheder, som virksomheden tilbyder seniorer, typisk fra de fylder 60 år. I det følgende nævnes en række tiltag, der er udviklet som led i en seniorpolitik.

Udarbejdelse af redskab til seniorsamtaler

Et redskab til seniorsamtale er blevet udviklet og anvendt med fokus på refleksion og muligheder for drøftelse af særlige behov for tilpasning af arbejdsopgaver, arbejdsformer og arbejdstid. Seniorsamtaler giver medarbejdere og ledere en metode til at drøfte og handle på seniortemaer, der er relevante for den enkelte medarbejder. Der er introduceret, afprøvet og kritisk diskuteret forskellige seniorsamtalemodeller. En struktureret, med en række skriftlige spørgsmål til forberedelse og som grundlag for samtalen jf. "De erfarne" (KU) og en mere uformel tilgang, med relativt få og mere overordnede spørgsmål inden for en række temaer. Virksomhederne har brugt begge modeller som inspiration og tilpasset dem deres ønsker. Nogle virksomheder afholder selvstændige samtaler, andre i forbindelse med MUS. På den måde kan seniorsamtaler blive en fast praksis.

Seniorplaner

I dialogmøderne har seniorplaner været drøftet som et vigtigt element i en seniorpolitik. En seniorplan er et konkret dokument med en aftale, der udspringer af dialogen i seniorsamtalen. Den indeholder klare rammer for medarbejderen sidste år på arbejdspladsen, baseret på den individuelle samtale. Virksomhederne har hver især udviklet skemaer, der skal udfyldes

efter hver seniorsamtale, men på grund af udviklingsprojektets varighed, er det langt fra alle virksomheder, der har gjort erfaringer med det endnu.

Fleksibilitet og fastholdelse

Drøftelserne på dialogmøderne har ledt til et fokus på fleksible arbejdstider – og arbejdsformer der tilgodeser medarbejdere i forskellige livsfaser i arbejdslivet. Dialogmøderne har ført til konkrete ændringer i arbejdstilrettelæggelsen. Fx nedsat tid, nedtrapningsordninger, en ekstra fridag om ugen, en ekstra uges ferie, 4-dages uge, en hjemmearbejdsdag om ugen, nye opgaver, nye roller i virksomheden, fx mentor. For nogle virksomheder, der har valgt livsfasepolitik, har det betydet radikale ændringer i arbejdstilrettelæggelsen. Virksomhedsledere er blevet mere bevidste om betydningen af fleksible arbejdsordninger for seniorer og ser tiltag i den retning som et led i at fastholde seniorer i jobbet.

Videndeling

Dialogmøderne har været med til at sætte fokus på vigtigheden af videndeling. I de fleste virksomheder er der ansatte seniorer, der besidder specialviden om vigtige funktioner. Når disse medarbejdere går på pension, forsvinder denne viden fra virksomheden, medmindre den har formelle retningslinjer, der fortæller, hvordan overlevering af viden skal foregå, fx gennem mentorordninger, sammensætningen af teams bestående af ældre og yngre medarbejdere. Flere af de deltagende virksomheder har udarbejdet eller besluttet at udarbejde retningslinjer for videndeling.

Åben dialogkultur

På dialogmøderne er der blevet lagt vægt på at skabe en åben kultur, hvor medarbejdere og ledere kan tale om behov, udfordringer og muligheder – ikke kun for seniorer, men for alle. Fx ved at italesætte og justere arbejdsopgaver i forhold til individuelle behov. En åben dialogkultur gør det lettere for seniorer at udtrykke deres ønsker og behov og sikrer samtidig, at løsninger bliver tilpasset både den enkelte og organisationens mål. Deltagere i dialogmøderne giver udtryk for tilfredshed med at have været en del af udviklingsprocessen. Den har sat tanker i gang ikke mindst, om hvordan de sidste år af arbejdslivet kan gøres bedre for både medarbejdere og virksomheden.

Samlet betydning af tiltagene

De konkrete tiltag viser, at dialogmøderne har været en drivkraft for at skabe seniorpolitikker, der tager højde for individuelle behov, samtidig

med at der tænkes i helhedsorienterede løsninger for hele organisationen. Det vil understøtte både trivsel og fastholdelse for seniorer og betyde udviklingen af en attraktiv arbejdsplads

Det overordnede udbytte

Det følgende er en redegørelse for udbyttet af projektet, som det kommer til udtryk i et afsluttende fokusgruppeinterview. I interviewene deltog ledere og medarbejdere fra hver enkelt virksomhed.

Udbytte af dialogmøderne

Dialogmøderne og de forudgående 160 individuelle interviews har været en afgørende drivkraft i udviklingen af virksomhedernes seniorindsats/seniorpolitik. Interviewene har skabt et vidensgrundlag om seniorers ønsker og behov i forhold til deres fremtidige arbejdsliv. Dialogmøderne har skabt et rum for åben og ærlig kommunikation, hvor både ledelse og medarbejdere har kunnet udveksle perspektiver, erfaringer og behov i forhold til seniorarbejdslivet. Møderne har styrket gensidig forståelse og gjort det muligt at tale om konkrete udfordringer i dagligdagen og ønsker til det fremtidige arbejdsliv, som senere er blevet omsat til handling, fx i form af justerede seniorpolitikker, fleksible ordninger og strukturerede seniorsamtaler.

Medarbejderne har generelt oplevet at blive taget alvorligt, hvilket har bidraget til øget ejerskab og legitimitet til de nye tiltag. Samtidig har ledelsen fået værdifuld viden om, hvad seniormedarbejdere oplever i praksis og hvor der er behov for forandring. I flere tilfælde har input fra dialogmøderne direkte påvirket indholdet i seniorpolitikken, og derigennem været med til at gøre tiltagene mere relevante og forankrede i hverdagen. Kort sagt har dialogmøderne været et effektivt redskab til at omsætte ideer og forslag til konkret praksis – med tydeligt udbytte for både medarbejdere og virksomheden.

Udbytte af seniorpolitikken

Indførelsen eller revisionen af en seniorpolitik/livsfasepolitik har haft stor betydning i de fleste af de deltagende virksomheder. For det første har politikken skabt fælles rammer og retningslinjer for den enkelte virksomhed. Procedurene og formkravene giver alle seniorer et tilbud om en forberedt seniorsamtale og mulighed for en seniorordning med henblik på at få tilpasset arbejdsvilkårene til deres behov. Det har reduceret usikkerhed og åbnet for den enkeltes behov, under skyldig hensyntagen til arbejdsopgave og afdelingsstruktur.

Ved at gøre forventninger og muligheder synlige – fx omkring fleksibilitet, tilbagetrækning og viden overførsel – har politikken øget både gennemsigtighed og forudsigelighed for medarbejderne. Samtidig har den givet ledelsen og HR konkrete redskaber til at arbejde strategisk med seniorer i arbejde, integreret i eksisterende HR-processer som MUS, rekruttering og kompetenceudvikling. Virksomhederne i projektet har arbejdet systematisk og konkret med at udvikle seniorsamtaler og ordninger, der er tilpasset den enkelte virksomhed f.eks. med forberedelsesspørgsmål og temaer til den enkelte seniorsamtale.

Seniorpolitikken er blevet fremmet, ved at virksomheden har skabt de organisatoriske og personalemæssige forudsætninger for denne ved fx at kvalificere andre medarbejdere til at overtage seniorernes funktioner helt eller delvist og ved at forankre seniorpolitikken i hele virksomheden.

Politikken har også været med til at forankre en kulturforandring, hvor det nu er legitimt og naturligt at tale om alder, ønsker for arbejdslivets sidste faser og pension – uden at det opfattes som tabubelagt.

Endelig har en tydelig og skriftlig seniorpolitik styrket virksomhedernes branding, da den viser en aktiv stillingtagen til senior- og livsfase forhold, hvilket både nuværende og kommende medarbejdere værdsætter. I nogle tilfælde har det i de deltagende virksomheder forbedret rekruttering af medarbejdere.

Udbytte af seniorsamtaler og individuelle planer

Indførelsen af seniorsamtaler har skabt en systematisk og tryk ramme for dialog mellem medarbejder og leder om arbejdslivets sidste faser. Udbyttet er først og fremmest en tidlig og mere åben snak om ønsker, behov og forventninger i forhold til fx arbejdstid, opgaver, udvikling og tilbagetrækning. Det har reduceret usikkerhed og gjort det muligt at planlægge i god tid – både for medarbejderen og virksomheden.

I seniorsamtalen og en eventuel seniorordning mødes hensynet til medarbejderens ønsker og behov med virksomhedens ønsker og behov for en fortsat stabil produktion. En vellykket samtale forener disse behov i en konkret aftale.

De konkrete planer, som ofte udspringer af samtalerne, gør aftaler synlige og forpligtende, og skaber en fælles forståelse for, hvordan overgangen til pension skal foregå. Det styrker medarbejderens oplevelse af indflydelse og anerkendelse og giver samtidig ledelsen bedre muligheder for at sikre kompetenceoverdragelse og undgå tab af viden.

Planerne bidrager ligeledes til et godt seniorarbejdsliv, hvor seniorens arbejdsopgaver og elementerne i seniorordningen bliver synliggjort. Disse synlige planer giver ligeledes viden og accept blandt kollegaerne, der kan indrette sig efter disse.

Flere virksomheder rapporterer, at samtalerne også har haft en afsmittende effekt på den generelle dialogkultur og gjort det lettere at tale om livsfase, trivsel og arbejdsglæde – uanset alder. Dermed bidrager seniorsamtaler og planer ikke kun til individuelle løsninger, men til en mere livsfasebevidst ledelsespraksis.

De fleste virksomheder oplever, at der er blevet skabt større åbenhed om seniorers arbejdsliv. Det er mere legitimt og naturligt at tale om overgangen fra arbejde til pension, både medarbejderne imellem og mellem ledere og medarbejdere, fx at udveksle tanker og tvivl om tilbagetrækning eller evt. forbliven på arbejdsmarkedet – også efter mulig pensionsalder.

For medarbejderne har projektet bidraget til en mere åben og konstruktiv samtale om de sidste år af arbejdslivet og pensionsovergang. Den tidligere tavshed omkring disse emner er blevet brudt, hvilket har givet seniorerne større mulighed for at påvirke deres arbejdsvilkår og fremtidsplaner. Fleksible løsninger som ændrede arbejdstider, 4-dages uge, gradvis nedtrapning, hjemmearbejdsdage, og tilpassede opgaver har øget trivslen og motivationen, mens en styrket fællesskabsfølelse har bidraget til, at seniorer føler sig mere værdsat og inddraget.

På virksomhedssiden har projektet bidraget til udviklingen af en seniorpolitik, hvis hovedelementer er seniorsamtaler og seniorplaner. De nye værktøjer og tilgange har muliggjort en bedre planlægning af viden overførsel og generationsskifte. Samtidig har den øgede dialog og tillid mellem ledelse og medarbejdere skabt et bedre arbejdsmiljø for alle.

Fælles udbytte:

Det fælles udbytte viser sig tydeligst i den opnåede balance mellem individuelle og organisatoriske behov. Medarbejdernes ønsker om meningsfuld indflydelse og fleksibilitet mødes af virksomhedernes behov og økonomi samt ønsket om at fastholde erfaring og sikre kontinuitet. Denne gensidige fordel understreger, at en veludført seniorpolitik ikke kun er et spørgsmål om aldersvenlige tiltag, men om en grundlæggende styrkelse af hele organisationens kultur og praksis.

På tværs af medarbejdere og virksomheder viser erfaringerne fra projektet, at en struktureret og dialogbaseret tilgang skaber værdi for begge parter. Forbedret kommunikation har ført til større åbenhed og tillid, hvilket har gjort det muligt at skræddersy løsninger, der både imødekommer medarbejdernes behov og understøtter virksomhedens drift og planlægning. Den fælles forståelse for, at seniorer er en ressource, har styrket både trivslen blandt medarbejderne og virksomhedens evne til at bevare viden og kompetencer.

For at bevare og udbygge disse positive resultater er det afgørende at sikre vedvarende ledelsesengagement, kontinuerlig opfølgning og en fleksibel tilpasning til de konkrete forhold. På den måde kan de opnåede gevinster ikke blot bevares, men også udvikles yderligere til gavn for både enkeltpersoner og organisationer som helhed.

Udbyttet fordelt på medarbejdere og virksomheder

Ser man specifikt på udbyttet for medarbejderes og virksomhederne, tegner følgende billede sig i kort form:

Udbyttet for medarbejdere

- ✓ Mindre tabu og større åbenhed omkring alder, arbejdssituation og pensionsplanlægning.
- ✓ Bedre muligheder for at påvirke eget seniorarbejdsliv gennem fleksible løsninger
- ✓ Forbedrede muligheder for en gradvis tilbagetrækning fra arbejdslivet
- ✓ Stærkere følelse af værdi og inddragelse i virksomhedens udvikling
- ✓ Forbedret trivsel og motivation til at blive længere i arbejde
- ✓ Større tryghed i forbindelse med overgang til pension

Udbyttet for virksomhederne

- ✓ Klare og gennemsigtige rammer og retningslinjer for seniorers sidste del af arbejdslivet
- ✓ Bedre mulighed for at planlægge og gennemføre generationsskifte
- ✓ Styrket kultur for videndeling og læring på tværs af aldersgrupper
- ✓ Forbedret evne til at fastholde vigtige erfaringer og viden
- ✓ Øget tillid og dialog mellem ledelse og medarbejdere

Fælles udbytte

- ✓ Etableret forum for meningsfuld dialog om seniorpolitik, der giver ejerskab og legitimitet
- ✓ Udviklet fælles værktøjer til at foretage tilpasninger af seniorers arbejdsliv
- ✓ Skabt større fokus på generationer og livsfaser på arbejdspladsen
- ✓ Muliggjort mere individuelle løsninger tilpasset konkrete behov
- ✓ Styrket fokus på livsfaseperspektivet i personalepolitik
- ✓ Integreret seniorarbejdslivet i personalepolitikken i virksomheden
- ✓ Skabt organisatoriske og personalemæssige forudsætninger for seniorarbejdslivet

Værktøjer

Dette skema giver en struktureret oversigt over hvilke elementer, der kan indgå i en seniorpolitik

Element	Beskrivelse
1. Formål og mål	Beskrivelse af, hvorfor virksomheden har en seniorpolitik, og hvad målet er (f.eks. fastholdelse, videndeling, fleksibilitet).
2. Målgruppe	Hvem politikken gælder for (f.eks. medarbejdere over 55 år).
3. Principper og værdier	Syn på seniorer som en ressource, og hvordan den hænger sammen med virksomhedens værdier.
4. Seniorsamtaler	Retningslinjer for samtaler: hyppighed, deltagere, fokusområder som trivsel, arbejdsopgaver og fremtidige ønsker.
5. Seniorplaner	Mulighed for individuelle planer med tilpasning af arbejdstid, arbejdsopgaver, mentorroller og gradvis tilbagetrækning.
6. Bevare seniorers tilknytning til virksomheden	Mentorroller, anerkendelse af erfaring, arbejdsforholdstilpasning.
7. Overgang til pension	Støtte i overgangsfasen, fx ved økonomisk rådgivning af pensionsrådgiver
8. Kommunikation og implementering	Hvordan politikken kommunikeres til medarbejdere, og hvordan ledere forberedes til at virkeliggøre seniorpolitikken

Seniorsamtalen – et værktøj

Seniorsamtaler er et vigtigt personale politisk værktøj, der typisk gennemføres en gang om året. Samtalens langsigtede perspektiv er typisk flere år frem i tiden, således, at medarbejder og leder sammen kan planlægge de sidste år af arbejdslivet, så de bliver de bedst mulige for begge parter. Det er derfor vigtigt at se hver samtale i et dynamisk forløb, hvor der må tages højde for evt. forandringer i seniormedarbejderens – og virksomhedens situation

Dialogen fokuserer på at finde realistiske løsninger, der sikrer et godt fremtidigt arbejdsliv for både medarbejderen og virksomheden. Samtalen skal også afdække, hvordan lederen aktivt kan bidrage til medarbejderens trivsel og motivation.

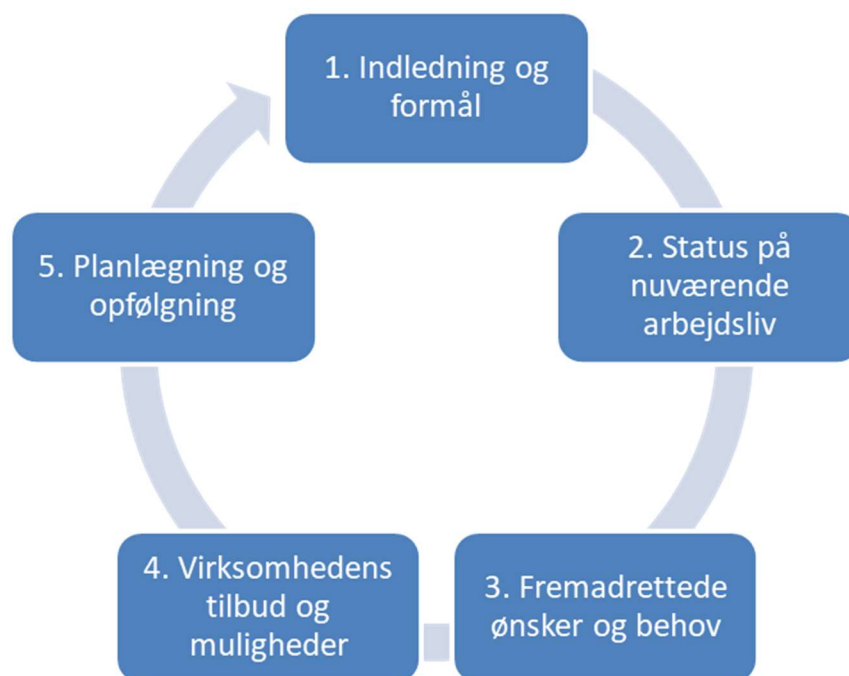
Livs- og joberfaringer vurderes i forhold til aktuelle og fremtidige opgaver, og lederen bør tydeliggøre, at virksomheden værdsætter medarbejderen – også som senior i virksomheden.

Nogle virksomheder tilbyder seniorsamtaler i forbindelse- eller forlængelse af MUS.

Vi foreslår at den første seniorsamtale som tilbydes ved 60 år, er uformel. Det er en gensidig orienterende og afklarende samtale, hvor begge parter tilkendegiver forventninger, ønsker og behov i forhold til det fremtidige arbejdsliv. Den næste – mere forpligtende samtale - bør føre frem til en nedskrevet seniorplan.

I det følgende vises en cirkulær figur til at illustrere en seniorsamtale. Den viser samtalens forskellige faser som en fortløbende proces, hvor hvert element fører naturligt til det næste. Figuren kan opdeles i fem temaer, der kredser om medarbejderens trivsel og virksomhedens behov. Udviklingsprojektet har vist, at uanset hvilken model en virksomhed anvender skal den tilpasses lokale forhold. Her er en mulig struktur:

Virksomhedens/afdelingens navn	
Medarbejderens navn	
Den samtaleansvarlige leders navn	
Samtale nr. 1., 2.	



1. Indledning og formål

- Beskriv formålet med samtalen: At skabe de bedst mulige rammer for medarbejderens sidste år i arbejdslivet.
- Fokus på åben dialog.

2. Status på nuværende arbejdsliv

- Hvordan trives medarbejderen?
- Hvilke særlige udfordringer har medarbejderen?

3. Fremadrettede ønsker og behov

- Diskuter fleksibilitet i arbejdstid, opgaver og roller.
- Afdæk interesse i mentorroller, vidensdeling eller nye opgaver.

4. Virksomhedens tilbud og muligheder

- Gennemgå virksomhedens seniorpolitik/strategi, fx fleksibel arbejdstid, deltidssarbejde, nedtrapning, sundhedsordninger m.m.
- Spørg ind til yderligere behov for støtte.

5. Planlægning og opfølgning

- Aftal konkrete næste skridt, fx en seniorplan eller justering af arbejdstid.
- Fastlæg et tidspunkt for opfølgning.

Punkt 5 fører tilbage til 1 for løbende evaluering. I forlængelse af seniorsamtaler udarbejdes en seniorplan. Nedenstående er et tænkt eksempel:

Seniorplan

Dette skema er et eksempel på, hvordan en seniorplan kan se ud:

Område	Aftaler/Indsætser	Ansvarlig	Tidsplan	Opfølgning/Evaluering
Arbejdstid og fleksibilitet	- Reduceret arbejdstid til 30 timer/uge.	Medarbejder og leder	Implementeres fra 1. marts	Opfølgning efter x antal måneder
Opgaver og rolle	- Fokus på mentorrolle for nye medarbejdere. - Overgang til projektarbejde frem for tilkaldevagter.	Medarbejder og HR	Fra 1. april	Løbende evaluering i MUS-samtaler
Vidensdeling	- Yngre og ældre medarbejdere kobles sammen i løsning af opgaver	Medarbejder	Fra 1. april	Statusopfølgning i juni
Sundhed og trivsel	- Tilbud om ergonomisk rådgivning. - Adgang til sundhedsordning	HR	Fra 1. april	Evaluering efter 6 måneder
Pensionsplanlægning	Tilbud om besøg af en pensionsrådgiver	HR og ekstern rådgiver	Rådgivning inden 1. maj	Statusopfølgning i juni

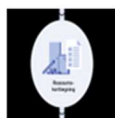
	- Afklaring af økonomiske muligheder for gradvis pensionering.			
Fremtidig tilbagetrækning	- Gradvis overgang til pension med fuld pensionering pr. 1. januar 2026.	Medarbejder og leder	Proces starter 2025	Opfølgning i MUS samtaler 2024/2025

Forklaring til kolonnerne

- Område: Angiver det specifikke fokusområde i seniorplanen, fx arbejdstid, opgaver, sundhed osv.
- Aftaler/Indsatser: Beskriver de konkrete tiltag eller ændringer, der aftales mellem medarbejder og virksomhed.
- Ansvarlig: Angiver, hvem der er ansvarlig for at implementere og følge op på aftalerne (fx medarbejderen, lederen eller HR).
- Tidsplan: Angiver, hvornår tiltagene implementeres eller skal starte.
- Opfølgning/Evaluering: Angiver, hvornår og hvordan planen evalueres for at sikre, at den fungerer som ønsket.

Den skematisk form skaber overblik og klarhed for både medarbejder og virksomhed og sikrer, at aftalerne bliver konkrete og målbare.

Virksomheder der selv ønsker at udvikle en seniorpolitik



Kortlægning

- **Kortlægning**
- **Alderfordeling og kompetencer:** Undersøg fremtidige behov, nøglekompetencer og potentielt tab ved seniorers overgang til pension
- **Eksisterende praksis:** Undersøg eksisterende seniorpolitiske tiltag og deres effektivitet. Er der en seniorpolitik? Bruges den aktivt?
- **Medarbejdernes ønsker:** Identificer behov ved hjælp af dialogmøder: Hvad kan virksomheden gøre for at fastholde seniorer og skabe de bedst mulige betingelser for et godt seniorarbejdsliv?
Mål: Skab et præcist overblik for at vælge relevante tiltag.



Udvikling

- **Udvikling**
- **Brug kortlægningens resultater** til at:
- **Udarbejde en seniorstrategi**, der gør det attraktivt for seniorer at blive længere i jobbet
- **Indføre seniorsamtaler** og seniorplaner for at planlægge de sidste aktive år af arbejdslivet
- **Udvikle virksomheds- og medarbejder tilpassede tiltag**, fx fleksibilitet i arbejdstid- og opgaver for seniorer, der ønsker det
- **Sætte mål** (fx at bevare seniorers tilknytning til virksomheden til de fylder 70 år, at styrke kompetenceudvikling).



Implementering

- **Implementering**
- **Implementering:** Informér alle om strategien, integrér den i personalepolitikken, og sørg for ledelsesopbakning.
- **Evaluering:** Følg op på mål, og justér strategien ud fra erfaringer og resultater.
Mål: Sikre en effektiv seniorstrategi, der bidrager til trivsel og virksomhedsudvikling.

Litteraturliste

Andersen, Lars Louis, m.fl. (2023): Motiver, muligheder og barrierer for længere arbejdsliv i Danmark. SeniorArbejdsliv: tidsudvikling fra 2018 -2022. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Michael Birkjær (2024): Hvilket arbejdsliv og arbejdsmarked efterspørger seniorerne.

Herlofson, Katharina, m.fl.(2023): Veier ut av arbeidslivet. Senkarrierer og yrkesavgang

Tove Håpnæs m.fl. (2024): "Vi kan være en lokal Google!"
Fleksibilitetsformer – fo senkarrierer

Linda Hauge (2024): "Rekruttere og beholde eldre arbeidstakere – hva sier Norsk seniorpolitisk barometer?" Notat

Meng m.fl. (2020): Factors contributing to retirement decisions in Denmark: comparing employees who expect to retire before, at, and after the state pension age. International Journal of environmental Research and public Health, 17(9), 3338.

Qvist, Jeevitha Yogachandiran; Nielsen, Peter; Larsen, Christian Albrekt(2024): Arbejdspladsernes fleksibilitet i seniorarbejdslivet

Pietraszek Cecillie & Karen Albertsen (2024): Seniorer og fleksibilitet i tid og rum. TeamArbejdsliv

Midtsundstad, Tove, m.fl. (2018): Seniorer og seniorpolitikk i statlige virksomheder.