

Flere ældre på arbejdsmarkedet

– inspiration til ledelse & medarbejdere





ÆldreForum er et uafhængigt råd, oprettet under Socialministeriet, som skal følge og vurdere ældres vilkår i samfundet på alle ældrelivets områder. Rådet skal desuden bidrage til at synliggøre ældres ressourcer og til at nuancere billedet af ældre og det at blive ældre.

ÆldreForum udsender løbende publikationer med information, inspiration og debatskabende stof om ældretilværelsen, initierer forskning og arrangerer konferencer m.m.

Rådet inddrager forskere, administratorer, fagpersoner og organisationer samt kommuner og ældreråd m.fl. i rådsarbejdet.

Rådets medlemmer deltager i konferencer og møder i hele landet, hvor ældres forhold debatteres eller overvejes.

Bagest i denne publikation findes en oversigt over ÆldreForums udgivelser, der kan rekvireres vederlagsfrit.

Forsiden: Jais Nielsen: Afgang!, 1918. © Jais Nielsen/billedkunst.dk
Billedet tilhører Storstrøms Kunstmuseum.

Jais Nielsen: 1885-1961.

Tak til Jais Nielsens arvinger og til Storstrøms Kunstmuseum for tilladelse til at gengive billedet.

Udgivet af ÆldreForum, September 2007

Fotos: Heidi Lundsgaard og Niels Nyholm

Design: DanChristensenDesign MDD

Tryk: Tryk Team Svendborg A/S

Oplag: 30.000

ISBN 978-87-90651-00-8

Flere ældre på arbejdsmarkedet

– inspiration til ledelse & medarbejdere



Forord

Jeg er som liberalt menneske vokset op med den holdning, at den enkelte selv bestemmer, hvornår han eller hun vil gå på pension. Jeg har set eksempler på mennesker, som er fortsat med at arbejde til højt op i årene. Min egen far sluttede, da han blev 75 år. Min mor, som var leder af en af Københavns Kommunes børneinstitutioner, trådte fra, da hun blev 60. Jeg tror, hun gerne ville have fortsat. Men det lå ligesom i luften, at man skulle træde fra for at give plads til en ung.

Her er problemets kerne. I årtier er vi blevet bombarderet med den opfattelse, at en god samfundsborger træder fra i begyndelsen af tresserne for at give plads til ung – ledig underforstået. Den slags sætter sig i bevidstheden og til sidst på rygmarven. Og når det først er sket, skal der virkelig meget til at flytte ens forestillinger.

De senere år er dagsordenen i samfundet blevet en ganske anden. Nu

er der ikke for meget arbejdskraft, og demografien udvikler sig sådan, at vi kan forudse direkte mangel på arbejdskraft. Endda i en sådan grad at det kan true velfærden.

Mange af os kunne godt se tabellerne og graferne med fremskrivninger af befolkningsudviklingen, og vi kunne høre os selv sige, at der bliver mangel på arbejdskraft. Men i realiteten var det ikke gået op for os. Vi opførte os som om, vi igen kunne få massearbejdsløshed. Så det var alligevel ikke rigtigt trængt ind i bevidstheden.

Først de seneste to år har vi fået en form for syn for sagen. Nu taler vi om import af arbejdskraft – sågar i den offentlige sektor. Alligevel lever forestillingen om den tidlige tilbagetrækning videre i bedste velgående. Derfor står vi over for en gigantisk opgave med at flytte holdninger hos den enkelte, i virksomhederne og i det offentlige. Årtiers påvirkninger

udviskes ikke på en studs. Det kræver bearbejdning, bearbejdning og bearbejdning.

Der er grænser for, hvor langt vi kan nå med lovgivning. Hvis der for alvor skal ske noget, afhænger meget af viljen og motivationen på de enkelte virksomheder. Både hos ledelsen, kollegerne og seniorerne selv.

Jeg vil anbefale at læse publikationen her. Den rummer bl.a. masser af inspiration til, hvordan man kan udarbejde en personalepolitik, der giver seniorer lyst til og mulighed for at give et nap med på arbejdsmarkedet et par år ekstra.

Der skal såmænd ikke så meget til, før det virkelig batter noget. Hvis vi kan formå seniorerne til at blive ved bare ét år længere, så giver det 20-25.000 ekstra medarbejdere til arbejdsmarkedet.



*Claus Hjort Frederiksen
Beskæftigelsesminister*

Indhold

2 Forord

Beskæftigelsesminister Claus Hjort Frederiksen

5 Forord

ÆldreForums formand Povl Riis

6 Hvorfor fastholde og rekruttere ældre?

12 Ældre medarbejderes ressourcer – myter og fakta

Henning Kirk, dr. med. og forfatter

18 Personalepolitik der virker – også for ældre medarbejdere

*Villy J. Rasmussen, ledelseskonsulent, ekstern lektor ved
Syddansk Universitet og tidligere HR-direktør i Danfoss og VELUX*

22 Veje til en god personalepolitik

*Christian Sølyst, beskæftigelsespolitisk konsulent,
Landsorganisationen i Danmark (LO)*

27 Hvordan kommer man i gang? – inspirationskilder

29 Stemmer fra arbejdspladserne

Forord

Trods nuværende ældres stærkt stigende levealder og langt bedre helbred end tidligere, har både virksomheder og ældre selv forældede opfattelser om faste aldersgrænser for ”støvets år”, og dermed samtidig opfattelser om faste udløbsdatoer for ældres færdigheder og viden på arbejdsmarkedet.

At bidrage til at fjerne sådanne *blokeringer og begrænsninger* i ældres arbejdsliv og samtidig understrege ældres ret til arbejde på lige fod med andre aldersgrupper, har været en væsentlig bevæggrund for, at ÆldreForum har udarbejdet denne publikation som et bidrag til både at fastholde og rekruttere flere ældre på arbejdsmarkedet.

En anden begrundelse er den *nødvendighed*, der skabes af befolkningsudviklingen, og som indebærer, at der fremover er færre yngre til at erstatte de ældre, som nu og i de kommende år ventes at forlade arbejdsmarkedet. Hvis forventningerne om, at det danske velfærdssamfund skal bevares, og måske endog udvikles yderligere, må

der mobiliseres langt flere hænder end forudsigeligt inden for de nuværende rammer.

En tredje grund til initiativet er derfor samtidig at pege på den *ressource*, som ældre udgør, også for landets arbejdspladser, bl.a. i form af en vigtig social kapital som både er værdifuld i produktions- og i serviceerhverv, med en spændvidde fra social oplæring af unge medarbejdere til bevarelse af samfundets fællesskabsværdier som nødvendigt grundlag i alle produktions- og serviceerhverv.

ÆldreForum takker dr. med. Hening Kirk, ledelseskonsulent Villy J. Rasmussen samt Dansk Arbejdsgiverforening og Landsorganisationen i Danmark (LO) for faglige bidrag, inspiration og gode råd i forbindelse med udarbejdelse af publikationen.



Povl Riis,
formand for ÆldreForum
September 2007

Hvorfor fastholde og rekruttere ældre?

Senere tilbagetrækning – et bidrag til velfærdssamfundet

Den demografiske udvikling indebærer, at der gradvis bliver færre personer i den erhvervsaktive alder. Det påvirker både finansieringen af velfærdssamfundet og virksomhedernes muligheder for at skaffe tilstrækkelig arbejdskraft, og dermed mulighederne for at holde samfundshjulene i gang.

Allerede i dag har flere og flere private og offentlige virksomheder vanskeligheder med at tiltrække medarbejdere. Og fremover vil der hvert år være flere, som forlader arbejdsstyrken, end der kommer nye til.¹ Både private og offentlige virksomheder må derfor se i øjnene, at konkurrencen om arbejdskraften bliver endnu større,² og de har derfor en egeninteresse i at fastholde mange af de ofte højt kvalificerede, ældre medarbejdere.

Hvis det lykkes af formå flere ældre til at arbejde blot et par år mere, vil det også påvirke de offentlige udgifter positivt. Gruppen af personer over 65 år udgør en stadig større del af befolkningen, og det øger uundgåeligt udgif-

terne til pension og efterløn. Selv om ældre generelt forventes at få et stadig bedre fysisk og psykisk helbred, må også udgifterne til ældrepleje og sundhedsvæsen forventes at stige. Udgifter der vel at mærke skal finansieres af de stadig færre erhvervsaktive. Hvor meget udgifterne stiger, er der ikke enighed om. Men der er enighed om, at ældre kan bidrage til at lette udgiftspresset ved både at få bedre muligheder for og tilskyndelse til at blive længere på arbejdsmarkedet

Et længere arbejdsliv medfører samtidig en bedre balance mellem antallet af år, hvor den enkelte bidrager til at finansiere velfærdssamfundet, og antallet af år, hvor der trækkes på ydelser som efterløn eller pension. En balance der glidende forrykkes, når levealderen stiger, uden at efterløns- og pensionsalderen hæves i samme takt. For at rette op på denne ubalance har Folketinget som bekendt besluttet at hæve efterløns- og pensionsalderen gradvist. For at sikre den enkelte god tid til at planlægge ældretilværelsen begynder justeringen af efterlønsalderen først i 2019, mens tilpasningen af pensionsalderen sker fra 2024.

Fordomme om ældres arbejdskraft fremmer tidlig tilbagetrækning

Når man nærmer sig den alder, hvor mange forlader arbejdsmarkedet, trænger spørgsmålet om fortsat arbejde eller tilbagetrækning sig uvilkaarligt på. Uanset om man selv har tænkt på, endelige mærket, at det er tid til sådanne overvejelser. Det debatteres i medierne, drøftes på arbejdspladsen, i familien og blandt vennerne. Debat-ten og overvejelserne næres bl.a. af, at efterlønnen giver hovedparten af ældre mulighed for at trække sig tidligt tilbage.

Fordomme om ældre medarbejderes vilje og evne til at arbejde er en vigtig årsag til, at raske ældre forlader arbejdsmarkedet før pensionsalderen.

Fordommene kan føre til ubegrundede forestillinger hos ledelse og kolleger om, at ældre medarbejdere ikke kan eller vil lære nyt, at de er mindre produktive og fleksible end yngre eller har dårligere helbred og derfor har svært ved at klare arbejdet. Færre tilbud om videreuddannelse, deltagelse i projekter, eller forfremmelse kan være resultatet.



Og hvis ældre bliver arbejdsløse, har de sværere ved at få nyt arbejde. Det konkluderede Arbejdsmiljøinstituttet – nu Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø – i 2006 i en statusrapport over årsager til, at raske ældre forlader arbejdsmarkedet før pensionsalderen.³

Myter og fordomme om ældre som arbejdskraft har således traditionelt fået mange til at se skævt til den ældre del af arbejdsstyrken. En rundspørge i foråret 2007 blandt 50-59-årige offentligt ansatte medarbejdere viser dog, at 9 ud af 10 adspurgte oplever, at arbejdspladsen respekterer deres erfaring.⁴

Den respekt er i fuld overensstemmelse med forskningen, som viser, at alder i sig selv sjældent kan begrunde fordommene – og *hvis* arbejdskapa-

citeten *er* nedsat, kan mere fleksible eller mindre fysisk og psykisk belastende arbejdsvilkår i mange tilfælde kompensere for den nedsatte kapacitet.⁵

Måske giver den aktuelle knaphed på arbejdskraft grobund for nye, mere positive holdninger til ældre medarbejdere. Men de positive holdninger er også

et vigtigt signal til ældre selv om ikke automatisk at overveje efterløn, blot fordi det er muligt. Forskningens afvisning af, at alder i sig selv kan begrunde negative forventninger til ældre medarbejdere, er også et vigtigt signal om ikke mekanisk at underlægge sig forældede myter og forventninger om tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

En enkelt rundspørge giver imidlertid ikke et samlet billede af holdningen til ældre på landets arbejdspladser. Der er således stadig behov for at gøre op med forældede myter og ubegrundede negative forventninger. Større åbenhed over for, at en stor del ældre har mange kilometer i sig endnu, vil samtidig kunne gavne både arbejdsmiljøet og arbejdsindsatsen i mange virksomheder, og desuden an-

spore ældre medarbejdere til at tage en tørn mere.

Ældre som ressource for arbejdspladsen

En aktiv indsats for at fastholde ældre signalerer både til medarbejdere og omverdenen, at virksomheden drager omsorg for sit personale. Og et ry som god arbejdsplads tæller i konkurrencen om den bedste arbejdskraft.

Rigtigt udnyttet kan ældre medarbejders faglige kunnen og erfaring desuden være værdifulde ressourcer for både virksomhed og yngre kolleger. Faglig viden, erfaring, overblik og dømmekraft, der bl.a. kan give sig udslag i hurtige og sikre løsninger af vanskelige opgaver, er eksempler på færdigheder, der ofte følger af et langt

Vi lever længere

Dagens 60-årige kvinder lever i gennemsnit endnu 23 år, mens 60-årige mænd i gennemsnit lever yderligere 20 år.⁶

De højest uddannede 60-årige lever normalt to-tre år længere end de kortest uddannede, dvs. end personer med folkeskolens afgangseksamen.

Faglærte ligger midt imellem.⁷

Mænd med folkeskolens afgangseksamen, som i år 2000 fyldte 60 år, kan gennemsnitligt forvente at leve til de er 77 år. I gennemsnit er hverdagen de sidste fire år begrænset af høreproblemer, når flere taler sammen, af besvær med at læse fx aviser, gå på trapper eller gå korte ture uden hvil, og med at løfte over 5 kg.

60-årige kortuddannede kvinder kan gennemsnitligt forvente at leve, til de er 81 år. I gennemsnit er funktionsevnen de sidste otte år præget af de nævnte begrænsninger.

arbejdsliv. Et stort personligt netværk, opbygget gennem mange år, tæller også på den positive side. Og i brancher med kundekontakt kan det være en fordel, at medarbejderen og kunden er aldersmæssigt på linie.

Oplæring, udvikling og en hjælpende hånd til yngre medarbejdere er et andet område, som ældre ofte har gode forudsætninger for. Også videregivelse af arbejdspladsens kultur, der kan være svær at nedskrive, og derfor bedst gives videre i den daglige tætte kontakt, kan med held varetages af ældre medarbejdere.

Arbejdspladsen som ressource for medarbejderen

Det overses ofte, at arbejdspladsen også er en ressource for medarbejderne. Mange oplever det som en personlig tilfredsstillelse både at yde en indsats og samtidig bidrage til et fællesskab. De daglige udfordringer på arbejdspladsen medvirker til, at man holder sig fysisk og mentalt i form, og kontakten til kolleger er for mange en vigtig del af det sociale liv. Ikke mindst for ældre som hyppigere end andre aldersgrupper mister ægtefælle, pårørende og venner, kan arbejdskolleger være et vigtigt holdepunkt, hvis deres sociale netværk på denne måde indsnævres.

Ønsket om mere tid til familie og fritidsinteresser er en hyppig begrundelse for at trække sig tidligt tilbage. Men vi skal alle vænne os til, at vi

lever længere og derfor bør overveje, hvordan vi vil anvende den længere levetid. De færreste tænker på, at dagens 60-årige danskere i gennemsnit har udsigt til at leve et aktivt liv i 10-20 år – vel at mærke uden synderlige helbredsmæssige begrænsninger i dagligdagen.

Med det perspektiv kan nogle år mere på arbejdsmarkedet, eventuelt på fleksible vilkår eller med andre opgaver, måske vise sig mere tillokkende end et meget langt otium uden de udfordringer og det sociale netværk, som arbejdslivet byder på.

Personalepolitik for ældre – virker det?

Langt de fleste lønmodtagere over 54 år – 97 pct. – er enten “meget tilfredse” eller “tilfredse” med deres arbejdsbetingelser.⁸ Men alligevel sker tilbagetrækningen fra arbejdsmarkedet stadig flere år før den officielle pensionsalder, også efter at folkepensionsalderen er nedsat til 65 år. Ikke meget tyder således på, at tilbagetrækningsalderen stiger helt af sig selv.

At formå ældre til at blive længere på arbejdsmarkedet kan bl.a. ske ved, at virksomheder og medarbejdere sammen udformer en personalepolitik, der retter opmærksomheden mod den enkelte medarbejders ressourcer og livssituation – i alle aldersgrupper – og igennem hele arbejdslivet. En særlig indsats må desuden rettes mod forhold, der påvirker beslutnin-

gen om at trække sig tidligt tilbage eller blive længere. Det drejer sig især om at vedligeholde og udvikle faglig kunnen, forebygge nedslidning, give mulighed for en fleksibel tilpasning af arbejdet, og at etablere et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.⁹

Personalepolitikken skal både tage højde for virksomhedens behov og medarbejdernes ønsker. Den skal også kunne danne afsæt for individuelle aftaler mellem virksomheden og den enkelte ældre medarbejder. Aftaler som mange arbejdspladser allerede anvender.

For at skabe resultater er det samtidig vigtigt, at medarbejdere og ledere på alle niveauer kender både mulighederne og – lige så vigtigt – begrænsningerne.

En del virksomheder har en særlig seniorpolitik. Men ikke alle har positive erfaringer. Måske kan nye øjne og justeringer skabe bedre resultater?

En undersøgelse af en række store og mellemstore danske virksomheders seniorpolitiske indsats viser bl.a., at jo mere omfattende fastholdelsesindsatsen var, jo længere blev tilbagetrækningstidspunktet udskudt.¹⁰ Kompetenceudvikling, seniorsamtaler, mindre krævende arbejdsopgaver og ansvar samt mere fleksibel arbejdstid var de oftest anvendte redskaber. Men også mere krævende arbejdsopgaver, in-

tern jobrotation og nedsat arbejdstid med eller uden lønkompensation blev anvendt. Hvilke tilbud der påvirkede tilbagetrækningstidspunktet mest, giver undersøgelsen ikke svar på.

Publikationens indhold

Det er håbet med denne publikation at aflive nogle af myterne om ældre som utidssvarende og utilstrækkelig arbejdskraft. Og samtidig inspirere virksomheder og medarbejdere til i



fællesskab at skabe muligheder for, at ældre medarbejdere kan og vil arbejde længere.

Kapitlet *Ældre medarbejderses resourcer – myter og fakta* gennemgår, med udgangspunkt i forskningsresultater, seniormedarbejdernes fysiske og intellektuelle potentialer samt de vigtigste forskelle på unges og ældres fortrin som arbejdskraft.

Kapitlet *Personalepolitik der virker – også for seniorer* viser eksempler på,

hvordan nogle af de mest fremsynde virksomheder sammen med deres medarbejdere indarbejder senkarrieren i personalepolitikken.

Og hvordan gør man så i praksis? Kapitlet *Veje til en god personalepolitik* præsenterer forslag til de første overvejelser om, *hvad* en personalepolitik, der inddrager ældre medarbejdere, kan indeholde.

Kapitlet *Hvordan kommer man igang?* – *Inspirationskilder* henviser kort til en række hjemmesider med konkrete redskaber til, *hvordan* man rent praktisk kommer i gang med at udvikle en personalepolitik for ældre, udforme en senioraftale eller identificere arbejdsopgaver, der er velegnede til medarbejdere, som er slidt efter man-

ge års hårdt arbejde. Hjemmesiderne tilbyder tillige inspiration til den daglige praksis.

Som yderligere inspiration fra det daglige liv på arbejdspladserne bringer kapitlet *Stemmer fra virksomhederne* uddrag af interviews med to personalechefer, syv medarbejdere i alderen 56 til 83 år og en enkelt efterlønsmodtager. De personaleansvarlige fortæller bl.a. om holdningen til ældre medarbejdere, hvad de lægger vægt på ved rekruttering, og hvorledes de fastholder ældre medarbejdere. Medarbejderne beretter om, hvad der har betydning for beslutningen om fortsat at arbejde, og om hvordan de fungerer og trives på arbejdspladsen m.m.

Ældre medarbejderes ressourcer – myter og fakta

Henning Kirk, dr.med. og forfatter

Vi kender udtryk som "en garvet håndværker", "en gammel ræv", "en gammel rotte i faget", en "dreven debattør". For slet ikke at tale om "vismænd". Sproget fortæller os, at vi udmærket er klar over, at modne eller ældre personer kan besidde egenskaber og færdigheder som forudsætter mange års erfaring.

Erfaring er for så vidt et plusord. Problemet er, at alt det positive, der kan siges, ikke bliver omsat i den praktiske virkelighed på arbejdsmarkedet. Ældre medarbejderes ressourcer udnyttes langtfra tilstrækkeligt, og det har flere forklaringer.

For det første er der "mikroniveauet", det konkrete forløb på arbejdspladsen. Ofte er der ikke tilstrækkelig dialog mellem ældre medarbejdere og ledere om jobbets udførelse, om kompetencer og om jobkrav. Ældre medarbejdere får heller ikke nok efteruddannelse. Gode intentioner gemt bag ord som "medarbejdersamtale", "seniorpolitik" osv. er ikke udmøntet i praksis. Desværre er gensidige, negative forventninger til jobbet og dets varetagelse alt for almindelige.

For det andet er der "makroni-

veauet", dvs. de generelle opfattelser og holdninger til aldring og arbejdsressourcer. Manglende viden og for mange myter og fordomme om, hvad alderen betyder og konkrete negative oplevelser med ældre medarbejdere, der ikke fungerer optimalt, påvirker umærkeligt opfattelser og holdninger til ældre medarbejdere i almindelighed.

Negative forventninger får næring ved konkrete oplevelser af ældre medarbejdere, der mangler energi og initiativ og er for langsomme. At årsagerne kan være sygdom, dårlig fysisk form eller fx utilstrækkelig personalepolitik og efteruddannelse overses. Samtidig betragtes positive oplevelser med velfungerende og ressourcefulde ældre ofte som "afvigelser".

Kort sagt: Vi er for hurtige til at bruge alderen som forklaring eller undskyldning. Desværre gælder dette også mange menneskers vurdering af egne kundskaber og færdigheder. Der er således en solid kulturel grobund for gensidige negative forventninger til ældres forbliven på arbejdsmarkedet – og dermed brug for mere indsigt i myter og fakta om ældre medarbejdere.

bejderes ressourcer. Her følger derfor nogle fakta:

Alderen og den fysiske form

Vi kan ikke løbe fra, at alderen indvirker negativt på kroppens fysiske formåen. Vi bliver lidt langsommere og mister lidt muskelstyrke. Det kan selvsagt betyde noget i fysisk krævende arbejdsprocesser. I mange tilfælde er det dog mere et spørgsmål om den fysiske form. Nogle ældre medarbejdere med periodevis fysisk krævende arbejde er måske ikke i tilstrækkelig fysisk form, fx på grund af dårlig træningstilstand, rygning, overvægt eller rygproblemer.

I dag giver de færreste job en passende fysisk træning på grund af over-

vejende stillesiddende arbejde, og det betyder, at den fysiske form skal opbygges og vedligeholdes i fritiden, medmindre arbejdspladsen giver de ansatte lejlighed til at motionere i arbejdspauser eller umiddelbart efter arbejdsdagen.

Alderen og hjernearbejde

Alderens indflydelse på hjernen er noget mere kompliceret end på musklerne. Ganske vist bliver vi med alderen lidt langsommere til at lære nyt – og til at finde tingene frem fra ”hjernelageret”. Men hjernens muligheder bedømmes generelt alt for negativt, når vi er oppe i årene. Det kan nemlig vise sig, at langsomhed mere skyldes sygdom og/eller manglende træning end alderen i sig selv. Men hvad hjernen (og resten af kroppen) mister i hurtighed, kan den i mange tilfælde kompensere for, fx illustreret med journalisten og lægen Knud Lundbergs meget rammende karakteristik af egne fortjenester som gråhåret fodboldspiller: ”Min fortjeneste består mest i, at jeg står i vejen – men jeg ved, hvor jeg skal stå i vejen!”

Det erfarne overblik

Man kan lære så længe man lever – og det er vigtigt at efterleve dette gode budskab. Hjernens formes efter, hvordan den bruges. ”Use it – or lose it!” hedder det på engelsk.



Når vi lærer nyt – hvad enten vi er 20 eller 60 – udvikles netværk af nerveceller i hjernebarken. Det er nervecellerne og deres indbyrdes forbindelser i disse netværk, der rummer vores viden og erfaring. Og hele livet, også som ældre, kan vi lægge lag på lag af ny viden, i takt med at hjernens netværk styrkes.

Er man vant til at lære nyt, er det enkelt for hjernen at udvide den eksisterende viden. Unge mennesker klarer sig kun bedre end ældre, hvis der skal læres noget *helt* nyt, noget man slet ikke har beskæftiget sig med før.

En del ældre medarbejdere oplevede noget sådant for nogle år siden, da pc'ere og it var helt nye fænomener. Det viste sig imidlertid, at mange ældre alligevel blev fortrolige med at anvende it. Indlæringstiden var blot lidt længere.

Modne mennesker genkender mønstre

Når 50-årige er på efteruddannelse (og er vant til at komme på kursus), vil de ofte have let ved at finde kendte mønstre i det nye stof. Det er netop

Sådan tilskyndes ældre medarbejdere til at blive på arbejdsmarkedet

Nogle gode råd

1. Stræb efter at udvikle en personalepolitik med perspektiver der omfatter hele livskarrieren (og derved overflødiggor en særlig seniorpolitik)
2. Fokuser på hvad de ældre medarbejdere er særlig gode til
3. Sørg for gode efteruddannelsestilbud – der tiltrækker ældre medarbejdere
4. Giv midaldrende medarbejdere tilbud om kurser om livskarriere og aldring (ægtefæller bør også deltage!)
5. Vær opmærksom på risikoen for forældelse i jobfunktion – og forebyg!
6. Find ud af hvordan unge og ældre medarbejdere kan udnytte deres forskellige kompetencer til at forbedre samarbejde og produktivitet
7. Indfør en sundhedspolitik på arbejdspladsen – der forebygger livsstilssygdomme og forbedrer sundhed og arbejdsevne
8. Skab muligheder for fysisk aktivitet i den daglige arbejdstid – og efter.

en egenskab hos erfarne mennesker, at de ofte genkender mønstre bedre end detaljer. Selv i situationer hvor de ikke kender eller genkender en bestemt detalje, kan de alligevel ofte placere den i en kendt sammenhæng.

Hukommelsen bliver desuden mere robust og effektiv, når vores viden om et bestemt emne bygger på, at vi har lært det ad flere forskellige omgange. Men det kræver, at hukommelsen vedligeholdes. Hvis der ikke fyldes nyt på det gamle, og hvis det gamle ikke bruges, går det til grunde. På den måde kan ældre medarbejdere "forældes", hvis de ikke efteruddannes. Rutinen kan "ruste".

At tilpasse sig ændrede jobkrav

Det moderne arbejdsmarked er kendetegnet ved, at jobfunktion og jobkrav er i stadig udvikling. Derfor gælder det om at følge med – så ens kompetence passer til jobbet. Det drejer sig ikke kun om medarbejderens efteruddannelse, men også om arbejdsgiverens forpligtelse til løbende at vurdere, om medarbejder og job passer til hinanden. Medarbejdersamtalerne tjener bl.a. dette formål.



Aldersgrænsernes ulidelige lethed

End ikke et årtusindeskifte kunne fjerne de mange aldersgrænser, som præger vores samfund og arbejdsmarked. Det er stadig almindeligt, at medarbejdere, mere eller mindre frivilligt, lader sig afskedige "på grund af alder". Efterlønnens popularitet skal ikke kun ses i forbindelse med drømme om et indholdsrigt seniorliv efter arbejdsophør. Den er også et udslag af arbejdsmarkedets manglende evne (og vilje?) til at værdsætte ældre medarbejderes ressourcer.

I 1891, da der herhjemme blev indført offentlig alderdomsforsørgelse for personer over 60 år, som ikke kunne forsørge sig selv, var langt de fleste fysisk nedslidt ved den alder. Siden har aldersgrænserne bevæget sig lidt op og ned. Men de har stadig som udgangspunkt, at man efter en vis alder ikke længere kan arbejde og derfor skal forsørges på anden vis.

Der er i de senere år indført regler om, at det som udgangspunkt ikke længere er tilladt for arbejdsgivere i EU-lande at forskelsbehandle på grund af alder. Det er fx ikke tilladt at annoncere efter medarbejdere i en bestemt alder eller at afskedige medarbejdere med alderen som begrundelse – det betragtes som diskrimination.* Det vil blive et vigtigt signal om, at lønmodtagere selv kan vælge, om de vil fortsætte med at arbejde, hvis der i øvrigt er en jobmulighed. Ligesom selvstændige erhvervsdrivende som fx

kunstnere, konsulenter og butiksindehavere, der selv kan beslutte, hvornår de vil forlade arbejdsmarkedet.

Alderen betyder ikke i sig selv, at arbejdskompetencen nødvendigvis forsvinder. Det drejer sig i højere grad om helbred og om vedligeholdelse af faglig kunnen. Men desværre har de forskellige aldersgrænser gennem tiderne bidraget til at fastholde vores negative forventninger til alderens muligheder. Man er blevet ”gjort gammel”.



* I Danmark blev forbuddet mod at afskedige medarbejdere på grund af alder indføjet i Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet m.m. med virkning fra 2005. En undtagelse i loven betyder dog, at både kollektive og individuelle aftaler kan have en bestemmelse om, at lønmodtagerne skal fratræde, når de fylder 65 år. For eksisterende kollektive aftaler, der har en bestemmelse om pligt til at fratræde før det 65. år, gælder særlige regler. Fra 1. januar 2008 hæves eksisterende aldersgrænser i kollektive og individuelle aftaler om pligt til at fratræde fra 65 år til 70 år.

Unge og ældres forskellige fortrin

Det er vigtigt at være opmærksom på forskelle i unge og ældre medarbejderes ressourcer. De vigtigste er i korthed:

Unge medarbejdere

Fysisk hurtigere
(hvis de er i form)

Stor muskelstyrke
(hvis de er trænet)

Ofte større sygefravær
(især hvis de har små børn)

Hurtig indlæring af nyt

Mindre overblik over
arbejdsområdet

Mindre udviklet menneske-
kundskab og empati

Ældre medarbejdere

Fysisk langsommere
(især hvis der er sygdom og/eller manglen-
de træning)

Bevaret muskelstyrke
(hvis de er trænet)

Ofte mindre sygefravær
(medmindre der er kronisk sygdom)

Fortsat hurtig indlæring
(hvis stoffet hører til ens vidensområde, og
hvis man er vant til at lære nyt)

Langsommere indlæring
(hvis arbejdsområdet er ubekendt, ved syg-
dom og/eller manglende efteruddannelse
m.m.)

Godt overblik over arbejdsområdet

Ofte veludviklet menneskekundskab
og empati

Personalepolitik der virker – også for ældre medarbejdere

Villy J. Rasmussen, ledelseskonsulent, ekstern lektor ved Syddansk Universitet
og tidligere HR-direktør i Danfoss og VELUX

Myterne om arbejdsstrætte, langsomme og forandringsangste ældre er svære at få bugt med – både på arbejdspladserne, i samfundsdebatten og hos mange ældre selv. Og det på trods af klar og overbevisende dokumentation for, at ældre medarbejdere på de allerfleste områder og under de rette omstændigheder er fuldt ud i stand til at yde en effektiv arbejdsindsats – og på nogle områder endda er deres yngre kolleger klart overlegne. Der skal et langt, sejt træk til, og der skal spændes mange gode kræfter for vognen.

Det er derfor glædeligt, at antallet af initiativer til at fastholde seniormedarbejdere på arbejdspladserne vokser, og at mange af initiativerne bærer frugt. Til gavn for samfundet, offentlige og private virksomheder, og ikke mindst for de ældre selv. Og i takt med manglen på arbejdskraft revideres fordommene over for denne gruppe.

Arbejdsløsheden

for 50-65-årige var således i midten af 2006 på 4,6 pct. – kun en anelse over tallene for de 25-39-årige.

Hvad fremsynede og progressive arbejdsgivere sammen med deres medarbejdere gør for at tænke en aktiv senkarriere ind i personalepolitikken, videregives her som inspiration.

Et par år mere på jobbet

Under mottoet "Et par år ekstra gør en forskel" inviterede beskæftigelsesministeren ved indgangen til 2006

mere end 8000 virksomheder til gå-hjem-møder for at inspirere og motivere dem til at holde fast i erfarne medarbejdere, som nærmer sig eller har passeret efterlønsalderen. Kampagnen er fulgt op af en ny pris – Seniorpraksis Prisen – der gives til virksomheder og institutioner, som har gjort en ekstraordinær indsats for



at forbedre arbejdsforholdene for deres seniormedarbejdere og dermed få dem til at blive et par år mere.

Mange gode initiativer blomstrer da også frem på de arbejdspladser, som har fundet ud af, at mange ældre gerne vil arbejde længere, hvis de blot vises lidt anerkendelse, imødekommenhed og fleksibilitet. Ikke af godgørenhed, men fordi det er indlysende rigtigt at fastholde gode medarbejdere i stedet for at kaste sig ud i en stadig vanskeligere kamp om at tiltrække knap arbejdskraft fra andre virksomheder. Det er ganske enkelt en god forretning – for virksomhederne naturligvis, men samtidig for samfundet og for de ældre medarbejdere selv.

Personalepolitik, der virker, tager

ledelsesmæssigt udgangspunkt i opdateret viden, fremsynethed og en fordomsfri tankegang. Det gælder selvfølgelig også i forhold til seniorerne. Det giver sig selv, at foregangsvirksomhederne gør, hvad de kan for at forebygge fysisk og psykisk nedslidning på jobbet. Men det er kun en begyndelse. De tænker mangfoldigt om deres medarbejdere. De er helt klar over, at ældre medarbejdere ikke er en homogen skare, men at også de har forskellige behov og ønsker til arbejdslivet. Højt prioriteret er fleksibilitet med hensyn til arbejdstid og opgaver, særlige seniorjobs såsom oplæring og instruktion af yngre kolleger samt mulighed for fortsat at bidrage med erfaringer og have indflydelse på

Initiativer der virker her og nu

Efter at flere af de store banker igennem en årrække reducerede medarbejderstaben gennem ”prikkerunder” og lignende, har de konstateret, at de ikke alene har udtyndet deres erhvervskompetencer men også har mistet kunder, der er gået med deres fyrede bankrådgiver over i en mindre, lokal bank. Disse barske kendsgerninger samt en stor generel mangel på bankfolk får nu bankledelserne til at tage skeen i den anden hånd og tilbyde ekstra personalegoder til seniorerne, hvis de blot vil fortsætte lidt længere.

Nordeas medarbejdere har fx fem ekstra feriedage om året fra de fylder 61 år, nedsat arbejdstid uden lønreduktion og optjening af fratrædelsesgodtgørelse fra 62 år. Det fik kreditrådgiver Elo Jacobsen på 63 til at udskyde en planlagt overgang til efterløn. Især betoner han den ekstra fritid og fleksibilitet. Og mange andre kolleger har fulgt Elo Jacobsens eksempel. På bare ét år er antallet af bankens medarbejdere på 60 år og derover steget med 30 pct. Det er noget, der batter.

arbejdspladsen, samt at virksomhedsledelserne forstår at vise påskønnelse og honorere seniorernes faglige og personlige stolthed over stadig at være med på holdet. Men som betingelse for en aktiv senkarriere kræver og tilskynder ledelserne til, at også ældre medarbejdere videreuddanner sig, er omstillingsparate og klar til at påtage sig nye opgaver. Dette i modsætning til den laden-stå-til holdning og "det kan ikke betale sig", der stadig hersker på alt for mange konventionelle arbejdspladser. Hos begge parter.

Ældre skal fanges som yngre

Selv om der er mange gode, kortsigtede fastholdelsestiltag, skabes fundamentet for en lang og aktiv arbejdstilværelse meget tidligere i arbejdskarrieren. Det ved de mest fremsynede virksomheder, som har indført, hvad man kunne kalde en livsfasepolitik.

En livsfasepolitik anlægger et livsløbsperspektiv med skiftende arbejdsroller, løbende efteruddannelse og jobudvikling ad forskellige karriereveje igennem hele arbejdslivet. De progressive virksomheder sætter således ind med udviklings- og fastholdelsestiltag, længe før en medarbejder når senioralderen. Virksomhederne ved, at er en medarbejder fysisk og psykisk nedslidt eller kørt fast i sporet som 45-årig, er det næsten umuligt at rette op på.

En livsfasepolitik bryder med den sædvanlige alderskonstruerede livsopfattelse: barndom, skole og videreuddannelse, herefter mange arbejdsår ud i ét, og (endelig) fri. Helt fri. Fremover vil vi se stadig flere livsløb med arbejde og familiestiftelse allerede i uddannelsestiden, derefter hel- eller deltidsarbejde hos en eller flere arbejdsgivere, afbrudt af et sabbatår eller en ny uddannelse. Og ældre medarbejdere vil insistere på at forblive

Holbæk Kommune har ikke en særlig seniorpolitik, fordi seniorerne ikke er en speciel medarbejderkategori. Faktisk omtaler personalepolitikken kun ældre medarbejdere i fire ord: "Kommunen fastholder sine seniormedarbejdere". Men personalepolitikken rummer værdier, som gør kommunen til en rummelig arbejdsplads for alle aldersgrupper. Igen er det ikke udtryk for kommunal godgørenhed. Det er en simpel nødvendighed i en situation, hvor et betydeligt generationsskifte kræver erfarne medarbejdere til at lære de mange nye op.

Ifølge tidligere personalechef Lars Dinesen er det lykkedes at fastholde en del flere ældre medarbejdere – nogle op til 70-årsalderen – ved at tage hensyn til deres ønsker om fleksibilitet og seniorjobs m.m.

på arbejdsmarkedet på fleksible vilkår. Et sådant "a-la-carte liv" vil ikke kun være forbeholdt de såkaldt privilegerede befolkningsgrupper med længerevarende uddannelser og relativt høje indkomster, men efterhånden vinde bredt indpas i samfundet.

Aktiv livsfasepolitik er ikke forbeholdt store virksomheder. Det er holdningen og ikke størrelsen, det kommer an på. Virksomheder med en aktiv og rummelig personalepolitik undgår, at mennesker nedslides eller fanges i rutinefælden så tidligt i livet, at tidlig tilbagetrækning er eneste mulighed bort fra det spor. En livsfasepolitik er lig med mange gode år i senkarrieren.

En af Elo Jacobsens kolleger i Nordea afbrød et lodret stigende karriereforløb for at tage et års orlov, hvor han og familien camperede i Europa. De havde behov for at lade batterierne op og få et nyt perspektiv på tingene. Vel hjemme igen er han fortsat i banken, men nu i et nyt job, som adskiller sig meget fra de tidligere. Han lærer og bringer nyt, udvikler sig og bliver en endnu bedre leder i banken.



Veje til en god personalepolitik

*Christian Sølyst, beskæftigelsespolitisk konsulent,
Landsorganisationen i Danmark (LO)*

Undersøgelser viser, at ældre rent faktisk kan motiveres til senere tilbagetrækning, og at motivationen fremmes af en god og synlig personalepolitik, der lægger vægt på, at medarbejdernes ressourcer anvendes rigtigt.

Hvis indsatsen for alvor skal virke, er det nødvendigt at iværksætte langsigtede initiativer, som medarbejderne kender længe før, de bliver ældre.

Processen er vigtig

Det anbefales, at initiativer for ældre medarbejdere indarbejdes som en integreret del af personalepolitikken, men det er dog ingen sikkerhed for succes. LO's undersøgelse "Ældre på arbejdsmarkedet – 10 gode eksempler" konkluderede således, at en skriftlig politik om seniorindsatsen ikke i sig selv medfører en god seniorpraksis.



Det vigtigste er med andre ord, hvordan personalepolitikken konkret gribes an.

I mange virksomheder har ledelse og medarbejdere meget forskellige opfattelser af hvordan og hvor meget, der skal tages hånd om ældre medarbejdere. Dette understreger behovet for at basere personalepolitikken på dialog

og samarbejde mellem arbejdsgiver og arbejdstager, og at synliggøre mulighederne for de ældre medarbejdere.

Det er især vigtigt at inddrage de ældre medarbejdere og afdække deres eventuelle barrierer for fortsat at arbejde. Og da åbenhed og inddragelse skaber større opbakning, bør også yngre kolleger løbende orienteres – og gerne inddrages – i formuleringen af den del af personalepolitikken, der angår ældre medarbejdere. Virksomhedens samarbejdsudvalg kan være en vigtig medspiller, idet processen

med at udvikle en ny seniorpolitik kan indledes her. Derved muliggøres det, at ledelse og medarbejdere samarbejder om at udvikle den nye personalepolitik. Som en del af revisionen af samarbejdsaftalen er der netop åbnet mulighed for, at seniorpolitik kan drøftes i samarbejdsudvalget som et fast punkt ved møderne i udvalget.

Hent inspiration

Der kan hentes inspiration hos virksomheder, som allerede har etableret en god personalepolitik, eller ved at formulere politikken i samarbejde med arbejdspladser, der ligner ens egen. Især mindre arbejdspladser kan på den måde drage nytte af andres erfaringer.

På nogle arbejdspladser kan resultaterne fra de obligatoriske ArbejdspladsVurderinger (APV-undersøgelser) indgå i udformningen af personalepolitikken, og resultater fra efterfølgende APV-vurderinger kan eventuelt senere indgå som led i evalueringen af indsatsen.



Byggeklodser til en konkret personalepolitik

Sæt ind i god tid

Opkvalificering og forebyggelse af nedslidning er vigtige elementer, der skal være til stede hele arbejdslivet, hvis en sammenhængende indsats skal være effektiv.

Mange muligheder for at imødekomme individuelle forskelle

Det er vigtigt at erkende, at lønmodtagere er forskellige, både på tværs af aldersgrupper og inden for de enkelte aldersgrupper.

Mennesker udvikler sig gennem li-

vets mange faser.

Et langt liv på arbejdsmarkedet giver stor erfaring og god dømmekraft, og ældre medarbejdere er typisk også karakteriseret ved stabilitet, ansvarsbevidsthed, tålmodighed og overblik m.m.

Men selv om ældre har nogle fælles karakteristika, er de også meget forskellige, fx med hensyn

til kompetencer, helbred og motivation. Og ældre kan som andre aldersgrupper befinde sig i helt forskellige sociale og familiemæssige situationer.

Derfor må en politik, der forbedrer ældres vilkår på arbejdsmarkedet bestå af valgmuligheder, som kan tilpasses den enkeltes særlige situation. Personalepolitikken skal derfor både kunne favne ældre, der stadig søger udviklingsmuligheder, og ældre, som trænger til aflastning og kortere arbejdstid.

Også virksomheder kan have forskellige behov. Det er derfor vigtigt, at personalepolitikken er fleksibel, så de konkrete tiltag kan tilpasses både medarbejderens og arbejdspladsens behov. Udgangspunktet skal være respekt for forskelligheder blandt ældre og arbejdspladser.

En god personalepolitik består med andre ord af en række redskaber eller muligheder, der kan anvendes efter behov. Redskaberne, der vises samlet i oversigten på næste side, beskrives her kort.



Fælles afklaringsproces mellem ledelse og medarbejdere er nødvendig for at skabe gode rammer for gennemførelse af personalepolitikken. Processen kan fx afdække mål og behov for indsatsen, virkemidler og kollegiale forhold, så de faktorer, der påvirker den enkelte medarbejders beslutning om fortsat arbejdstilknytning eller tidlig tilbagetrækning, kommer på bordet.

Seniorsamtaler anbefales som supplement til MedarbejderUdviklings-Samtalen, MUS, der er en regelmæssig samtale mellem medarbejdere og deres nærmeste leder. Seniorsamtalen bør have et længere og bredere perspektiv end MUS-samtalen. Samtalen bør samtidig afstemme forventninger mellem leder og medarbejder, så senioren sidste år på arbejdsmarkedet fungerer til fælles tilfredshed.

Uddannelse og kompetenceudvikling bør være centralt også for ældre medarbejdere. Der kan være tale om efteruddannelse i form af forskellige kurser, men kompetenceudvikling kan også opnås gennem nye arbejdsopgaver, der udvikler nye sider hos medarbejderne. Også kurser, som afklarer og forbereder pensionisttilværelsen, kan der være behov for.

Jobudvikling og ændring af jobindhold bør overvejes. Ældre medarbejdere besidder ofte særlige kvalifikationer som erfaring og overblik, der kan komme andre kolleger til gode via tovholderfunktioner eller mentorordninger. Nogle ældre ønsker mere

Redskaber	Indhold
<i>Fælles afklaringsproces og anerkendelse af behovet for en særlig indsats for ældre medarbejdere</i>	Udvikling af fælles forståelse og accept af mål og midler i politikken. Afdækning af ældres kompetencer og barrierer for fortsat arbejdstilknytning. Arbejdsgiverens anerkendelse af ældres formelle og uformelle kompetencer. Drøftelse af kollegiale forhold m.m.
<i>Seniorsamtaler</i>	Supplement til MedarbejderUdviklingsSamtalen, MUS. Redskab til personlig afklaring og planlægning af fremtiden m.m.
<i>Uddannelse og kompetenceudvikling</i>	Opskoling og efteruddannelse, jobrotation/jobbyte, nye opgaver og deltagelse i projekter, særlige temakurser og forberedelse af den 3. alder m.m.
<i>Jobudvikling</i>	Anvendelse af seniormedarbejderens særlige kompetencer, som fx koordinator/tovholder, oplæring af elever, mentor for personer med anden etnisk baggrund m.m.
<i>Jobændring</i>	Mindre belastende arbejde, ændret tilrettelæggelse af arbejdet, anvendelse af seniorstillinger m.m.
<i>Arbejds miljø</i>	Tilrettelæggelse af arbejde, der modvirker fysisk og psykisk nedslidning, hensyntagen til fysisk og psykisk formåen.
<i>Ændret arbejdstid</i>	Fleksibel arbejdstid, ændret møde/gå hjem-tid, nedsat daglig arbejdstid, seniorfridage, fritagelse for eller tilvalg af aften- eller weekendarbejde m.m. Mulighed for økonomisk kompensation ved nedsat tid.

ansvar, så deres færdigheder udnyttes. Andre kan have behov for mindre belastende arbejde, fx en særlig seniorstilling eller omlægning af arbejdet.

Arbejdsmiljøet bør tænkes ind i arbejdslivet. Fysisk og psykisk nedslidning bør forebygges for alle aldersgrupper. Men da ældre ikke altid har samme fysiske formåen som yngre, kan der være behov med særlige tiltag over for ældre, fx særlige hjælpemidler eller ændret tilrettelæggelse af arbejdet.

Ændret arbejdstid kan også være en løsning. Ændringer i arbejdstiden kan spænde lige fra fritagelse for belastende aften- og natarbejde til generel nedsættelse af arbejdstiden. Økono-

misk kompensation, evt. delvis kompensation, kan være en mulighed i forbindelse med nedsat arbejdstid, fx i form af uændret pensionsindbetaling.

Mange fagforeninger og brancheforeninger har konkrete erfaringer med disse redskaber, og det anbefales derfor at rette henvendelse til den relevante forening for en eventuel uddybning af, hvordan elementerne kan gennemføres og fungere i praksis.

Samspillet med lovgivningen er også vigtigt. Delvis tilbagetrækning frem for fuld tilbagetrækning kan kompenseres via efterlønsordningen, der giver mulighed for at arbejde på deltid og samtidig modtage supplerende efterløn.

Hvordan kommer man i gang? – inspirationskilder

En række hjemmesider tilbyder praktisk inspiration og anden information om, hvordan virksomheden kan udvikle redskaber, der kan bidrage til at fastholde og tiltrække ældre medarbejdere.

Arbejdsmarkedsstyrelsen – udvikling af en seniorpraksis

Arbejdsmarkedsstyrelsen har samlet en elektronisk værktøjskasse med konkrete redskaber til udviklingen af

en seniorpraksis. Tillidsmænd, ledelse og medarbejdere kan her blive guidet rundt til relevant information.

Der er fx skemaer til at afdække virksomhedens behov for en seniorpraksis og til at kortlægge medarbejdernes holdninger og ønsker til en sådan praksis. Det kan blandt andet være en hjælp til virksomheder, der overser, at de har medarbejdere i 50-års alderen – den alder, hvor flere begynder at overveje og planlægge deres tilbagetrækning.

Hjemmesiden viser endvidere vej til nyere litteratur og undersøgelser om tilbagetrækning og fastholdelse. Se www.seniorpraksis.dk

Beskæftigelsesministeriet – individuelle senioraftaler

På hjemmesiden "Et par år ekstra gør en forskel" har Beskæftigelsesministeriet samlet inspiration til udformning af individuelle senioraftaler.

Se www.senioraftale.dk



El- og VVS Branche BST
– design af job,
der matcher medarbejderens ønsker
og kompetencer

El- og VVS Branche BST har udformet et redskab til at designe egnede seniorjobs ud fra virksomhedens eksisterende opgaver. Formålet er at fastholde og rekruttere ældre medarbejdere. Redskabet er målrettet El-, VVS- og malerbrancherne, hvor mange medarbejdere er nedslidte efter 40-45 års hårdt fysisk arbejde. Men også andre brancher og virksomheder kan anvende værktøjet som inspirationskilde. Se under 'Rapporter' på El- og VVS Branche BSTs hjemmeside www.asq.dk

Interesserede kan desuden kontakte arbejdsmiljøkonsulent Annelise Monsen for yderligere oplysninger på tlf. 4492 0224 eller e-mail: alm@asq.dk

Videnscenter for Arbejdsmiljø
– fastholdelse
på offentlige arbejdspladser

Videnscenter for Arbejdsmiljø har samlet praktiske værktøjer, gode råd og konkrete eksempler på, hvordan offentlige arbejdspladser kan gøre det attraktivt for ældre medarbejdere at blive længere på arbejdspladsen. Se temsiderne "Fastholdelse i det offentlige" på Videnscentrets hjemmeside: www.arbejdsmiljøviden.dk



Stemmer fra arbejdspladserne

For at få et indblik i det daglige liv på arbejdspladserne, er to personalechefer, såkaldte HR Managers, og otte medarbejdere i alderen 56 til 83 år, hvoraf en enkelt er på efterløn, blevet interviewet.

De personaleansvarlige fortæller bl.a. om virksomhedens værdier, holdningen til ældre medarbejdere, hvad de lægger vægt på ved rekruttering, og hvad de gør for at fastholde ældre medarbejdere.

Medarbejderne beretter om, hvad der har betydning for beslutningen om fortsat at arbejde; om deres overvejelser om efterløn, og om hvordan de fungerer på arbejdspladsen.

Både virksomheder og interviewpersoner er til-

fældigt udvalgt, om end en vis spredning er tilstræbt m.h.t. virksomhedernes størrelse og art, samt interviewpersonernes uddannelse og fagområde.

De udvalgte citater kan således på ingen måde tages som generelt udtryk for, hvad der får ældre til at vælge eller fravælge fortsat tilknytning til arbejdsmarkedet, eller for virksomhedernes indstilling til ældre som arbejdskraft.

Men udsagnene berører mange væsentlige spørgsmål, som indgår i både virksomheders og medarbejders overvejelser om ældre på arbejdsmarkedet, og levedegør samtidig en række undersøgelsesresultater på området.



Hvordan ser virksomhederne på ældre medarbejdere?

Begge virksomheder har gode erfaringer med ældre medarbejdere. Men ingen af dem tilbyder positiv særbehandling til medarbejdere med et lavt cpr-nummer. I stedet fokuserer man på medarbejdernes kompetencer, på at efterleve virksomhedens værdier og på at vise anerkendelse i dagligdagen. Fleksibilitet indgår naturligt i hverdagen og har i den ene virksomhed helt erstattet en seniorpolitik.

” Vi bygger på en række kerneværdier ...

... alle er ligeværdige, og vi tager ikke hensyn til eller favoriserer bestemte grupper. Tværtimod vil vi have alle på banen – alle har noget at give.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

”Vi forventer, at hver enkelt medarbejder også anerkender andres bidrag og kompetencer. Alle kender vores værdier – de står i personalehåndbogen.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

” Når vi rekrutterer...

...ser vi først på, om personen deler vores værdier om kvalitetsbevidsthed, stabilitet, engagement og fleksibilitet m.m. Det er meget vigtigt, da vi har en team-kultur, hvor medarbejderne selv tilrettelægger en stor del af arbejdsdagen. Men hvis det er i orden, er alder og alt mulig andet irrelevant. Men det er alle tider, hvis vi kan få en på 57 år. Så har vi en forventning om, at vedkommende måske – forhåbentlig – bliver her, til han eller hun er 60.”

(Maignun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

” Vi ser på, hvad der skal til for at bestride det enkelte job, og så går vi efter det. Men vi ønsker, at alle uanset alder skal kunne arbejde hos os – det har vi har mange positive erfaringer med.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

” Vi lægger stor vægt på, at man tør tage et ansvar ...

... og der kan blive lagt meget på skuldrene af en. Nogle siger, at de ikke kan rumme mere – fint nok. Og så er der andre, der kan – og de har mulighed for at få de udfordringer, de har behov for.

(Maigun Hansen. Personalechef, Dantherm Air Handling A/S)

” Vores seniorpolitik giver mulighed for at arbejde kortere ...

... trappe ned i ansvar osv. Den mulighed har resten af medarbejderstyrken i øvrigt også, det er bare ikke formaliseret og sat på skrift. Hvis en anden medarbejder fortæller, at “fysisk og psykisk er det sådan og sådan”, så tager vi højde for det, hvis vi er glade for medarbejderen. Det er den måde, vi praktiserer vores personalepolitik på.

(Maigun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

” Ingen grupper særbehandles ...

... men vi forsøger at være fleksible i dagligdagen, så vi kan imødekomme de behov, der opstår hen ad vejen – uanset medarbejderens alder.

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)



Hvad påvirker beslutningen om at fortsætte på arbejdsmarkedet?

Medarbejderne gav udtryk for, at det psykiske arbejdsmiljø spiller en stor rolle for lyst til fortsat at arbejde. Løbende anerkendelse, daglige udfordringer samt muligheden for at bidrage til samfundet har også betydning, ligesom helbred, ægtefællens arbejdssituation og økonomien. For andre trækker friheden, tid til nye oplevelser og trangen til selv at bestemme over sit liv.

” Jeg glæder mig hver gang, jeg skal på arbejde ...

... Vi har det godt socialt, og vores proces-leder er fantastisk god til at rose os, når vi har opnået noget godt. Vi får hele tiden skulderklap, det er en rigtig god ting. Og så kan jeg godt li' når der er lidt pres på – det er sjovt. Jeg vil savne at blive holdt lidt til ilden, hvis jeg går på efterløn.”

(Anne-Lis, 59 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

”Vores arbejdsklima er så rart, at jeg ikke har overvejet at gå på pension. Man skulle være en kedelig fyr, hvis man siger: Det gider jeg ikke, det her. Vi kommer i forbindelse med en masse søde kunder, og så er det en rar afveksling fra at gå hjemme og trille tommelfingre.”

(Freddy, 83 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

” Det skal være sjovt at gå på arbejde ...

... Men selvfølgelig spiller kontakten til kollegerne også en stor rolle.”

(Hanne, 60 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

”Hvis her ikke havde været rart at være, så havde jeg ikke været her! ”

(Bendt, 77 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

”Vi bliver, indtil vi ikke synes det er morsomt mere, eller til de kaster sten efter os.”

(Bendt, 77 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

”... Jeg har sørget for, at der ikke er nogen sten derude!”

(Freddy, 83 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

” Jeg får de udfordringer, jeg gerne vil ha’ ...

... og jeg har ikke lyst til at gå på efterløn nu. For 3-4 år siden blev jeg udpeget til instruktør, og jeg trives med det. Får jeg ikke udfordringerne, så tror jeg ikke, jeg har lyst mere.”

(Hanne, 60 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

” I en årrække tjente jeg ikke rigtig noget ...

... så jeg tænker ikke på efterløn, jeg skal blive lidt længere. Hvis helbredet da er til det – ellers må jeg jo holde. Men min mand går ikke på efterløn før om 3 år, og så længe det går godt, så... De næste to år bliver jeg i alle tilfælde.”

(Grethe, 59 år. Kommunal medarbejder)

” Nu vil jeg bare beskæftiges og yde noget ...

... jeg har udlevet mine ambitioner i tidligere job. Hvis jeg ikke havde et job, ville jeg gå ind i en frivillig organisation eller et andet sted, jeg kunne gøre gavn.”

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

”De vil meget gerne give mig flere penge; have at jeg påtager mig mere ansvar – men det vil jeg simpelthen ikke. Det er nok aldersbetinget; ambitionerne er udlevet, og nu vil jeg have lov til at nyde livet. Jeg har det sjovt her – jeg er engageret i mit arbejde.”

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

” Hvis de ville holde på medarbejderne ...

... kunne de kalde folk ind til en snak, når de var 57-58 år, og sige: ”Du laver et godt stykke arbejde, og vi er kede af, hvis du holder, når du er 60. Kunne du ikke tænke dig at fortsætte?” Hvis folk ikke kan klare fuld tid, så kunne ledelsen tilbyde en seniorordning, eller man kunne finde ud af det på en anden måde. Men mange, der nærmer sig 60, føler sig presset til at holde.”

(Poul, 61 år. Efterlønsmodtager)

”Det kan ikke nytte, at man skubbes hen i en krog, når man har nået en vis alder. Den måde bryder jeg mig ikke om. I min afdeling er det ligegyldigt, for der er vi lige gamle – hvis vi finder ud af, at vi vil ikke mere, så stopper vi alle sammen. Og så er den afdeling lukket.”

(Grethe, 59 år. Kommunal medarbejder)

” Jeg savnede at være min egen herre ...

... Jeg gik på efterløn som 60-årig. Det sidste år havde jeg en seniorordning med en dag fri om ugen, og egentlig ville jeg først stoppe, når jeg blev 62. Men da tiden nærmede sig, havde jeg ikke lyst til at blive. Som 10-årig begyndte jeg at gå med mælk om morgenen, og senere bragte jeg også mælk ud efter skoletid. Så jeg synes, jeg har aftjent min værnepligt. Der var heller ingen udfordringer i mit arbejde, og økonomisk var forskellen så lille, at det ikke kunne betale sig. En bankmand rådede os til at tage lån i huset, for vi kan jo ikke leve af mursten. Det råd har vi fulgt, og jeg råder alle andre til at gøre et samme. Når min kone går på efterløn, så skal vi rejse og opleve – det elsker vi.”

(Poul, 61 år. Efterlønsmodtager)



Ældre som medarbejdere, kolleger og forbilleder

Holdningerne til ældre medarbejdere og kolleger er vidt forskellige, og en nærlæsning af citaterne synes at vise en sammenhæng mellem omgivelsernes holdning og medarbejdernes arbejdsglæde og lysten til at fortsætte.

” Jeg får kun ros ...

... når folk hører om min alder. De spørger om det virkelig er sandt, at jeg er så gammel? Jeg har ikke mærket sure miner eller skæve blikke. Det er egentlig mærkeligt – det må være firmaets politik eller ånden?”

(Bendt, 77 år. Deltidsansat, Metro Cash and Carry)

”Jeg mærker lidt misundelse over, at jeg stadig arbejder. På et tidspunkt kommer det selvfølgelig: ”At du gider!” Men ofte er det fornøjeligt at have med kunderne at gøre.”

(Freddy, 83 år. Deltidsansat, Metro Cash and Carry)

” Jeg har valgt et job med lavere prestige ...

... end det, jeg kom fra. Mine børn synes, det er flot og tankevækkende. Mit forbillede er min bedstefar. Han var stationsforstander og senere formand på en fabrik, hvor han skulle han gå af, da han blev 70. Men så fik han forskellige jobs indtil han blev 80 år; først som måler og vejer, senere som kontrollant på et æggepakkeri osv. Han havde mange mennesker under sig på fabrikken, og også som stationsforstander havde han en vis prestige. Det opgav han fuldstændigt i sine senere jobs. Jeg synes, det var så flot.”

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

” Der tales meget tale om det grå guld ...

... men de bruger det ikke. Vi har afdelinger, hvor unge chefer flytter rundt med folk, der er tæt på 60. Det virker som om cheferne tænker: ”Nu er du gammel og skal alligevel snart på efterløn; så kan vi lige så godt rokere dig væk.” Jeg tror, at det er uanset, om folk havde tænkt sig at gå på efterløn eller ej. De bliver kede af det, og jeg har set flere blive næsten mobbet ud – man bruger bare ikke det ord. De flytter bare folk rundt til andre afdelinger, til andre opgaver.”

(Grethe, 59 år. Kommunal medarbejder)

”Al den tale om det grå guld tror jeg ikke meget på: det er fis i en hornlygte. Når vi først er oppe i alderen, så kan de ikke komme af med os hurtigt nok.”

(Poul, 61 år. Efterlønsmodtager)

Har alderen betydning?

Medarbejdernes alder i sig selv er uden betydning, men de faglige og personlige kvalifikationer skal være i orden, så alle kan deltage i arbejdet på lige fod.

Lang tids kendskab til virksomheden og større erfaring – som ofte følger med alderen – kan dog give nogle fordele. Og hvis tempoet bliver en belastning eller fysikken driller, så skal virksomhedens holdninger og fleksibilitet stå deres prøve – uanset om man er ung eller ældre.

Og så viser et af interviewene, at man kan gå helt galt af hinanden. Et velment tilbud fra arbejdsgiveren falder ikke altid i god jord hos en uforberedt medarbejder.

” Vi bliver alle vurderet på vores faglige og personlige kvalifikationer ...

... også selv om man er 58. Det er de samme parametre, der gør sig gældende uanset alder. Men de medarbejdere, som har været her i flere år, kender huset og vores værdier. De ved, hvad vi sætter pris på og samler lige trådene. Det er uundværligt for os – det er guld værd.”

(Maigun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

”Ældre og andre medarbejdere, som har været her i flere år, har overblik. De kan se, når der er optræk til flaskehalse, og gør noget ved – de venter ikke til det er værst. Det er ikke noget, en procesleder skal komme og sige, det er noget man selv ser og fornemmer, og gør noget ved.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

” Ældre har erfaringen og roen med sig ...

... også dét er guld værd, og det bliver mere og mere udtalt med alderen.”

(Maigun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

” Hvis vi ikke var forandringsparate og fleksible ...

... så sad vi ikke her – det er klart. Det er ikke alle produktionsbånd, der kører hele tiden, så man skal være klar til at skifte bånd og team.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

” Ældre medarbejdere skal udvikles på præcis lige vilkår ...

... og de indbydes til vores kurser i samme omfang som alle andre.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

”Man kan ligefrem ha’ det sådan, at man trænger til at komme på kurser – at det er nødvendigt for at komme videre.”

(Hanne, 60 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

” Ældre medarbejdere går ind på lige fod med andre ...

... på godt og ondt. Det er en almindelig hverdag.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

”Det er min opfattelse, at der tages ikke særlige hensyn til vores alder. Vi har et job, og så længe vi bestrider det ok, så har jeg fornemmelsen af, at de ikke vil smide os ud.”

(Freddy, 83 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

”Vi indgår i arbejdsstyrken på fuldstændig lige fod med alle andre. Det er klart, vi ikke skal løfte 50 kg. Det er der for øvrigt ingen, der skal mere.”

(Bendt, 77 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)



” Vi bidrager i allerhøjeste grad ...

... til virksomheden, men det er på en anden måde end tidligere. Når folk har brugt 3-7.000 kr., så tænker nogle af dem: "Det er s'gu' mange penge". Og når så det sidste de møder, inden de forlader os, er et smil og "Tak for denne gang og god weekend", så er det jo en behagelighed. Og hvis de så oven i købet siger: "Nu kan jeg ikke finde min bil", så forsøger vi at hjælpe. Det bidrager positivt til synet på virksomheden. Vi ved, at vi udretter noget."

(Bendt, 77 år. Deltidsansat, Metro Cash and Carry)

"Vi har ikke et arbejdsområde, hvor vi skal bruge kræfter...men hvis en kunde siger: "Jeg kan ikke selv løfte varerne ud i vognen", så får vi fat på en til at give en hånd med. Vi skal ikke selv begynde på noget – men vi skal finde en løsning. Det er det, der er det vigtigste."

(Freddy, 83 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

"Jeg ved jo, at jeg kan udfylde mit job."

(Anne-Lis, 59 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

” Hvis en medarbejder ikke synes, hun magter det fysisk mere...

... eller en anden brækker et ben, så må man jo tage stilling til det. Måske kan det aftales lokalt i teamet – det er ikke sikkert, HR-afdelingen behøver være med i det. Vi har ingen særlige initiativer for at fastholde ældre medarbejdere."

(Maignun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

"Det er fysisk hårdere at arbejde i supermarked end at gøre rent. Der er fx lastbiler, der skal tømmes. Nu har jeg været her i 5 år, og jeg har ingen rygs-kade – men jeg passer også på og løfter rigtigt. Jeg spiller ikke supermand. Det er de unge rygge, der får skader – ikke de ældre."

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

"Jeg har det sidste 1½ år anet, at det bliver sværere og sværere at være i produktionen ved maskinen. Tingene går hurtigere og hurtigere, der kræves mere og mere. Man kan jo godt fornemme, at stressen ligger og puster nogle gange."

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

” Ud over den årlig medarbejderudviklingsamtale ...

... kan alle jo i dagligdagen sige til, hvis de har behov for en personlig samtale. Men det er også et lederansvar at være opmærksom på, om det begynder at knibe fysisk hos en medarbejder, og så gå i dialog. Det kan så godt være, det ikke er muligt at fortsætte i samme afdeling, men vi har mange andre muligheder.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

” På et tidspunkt sagde min chef: ...

... ”Når nu du bliver 60 år, så skal du på nedsat tid”. Jeg blev helt forskrækket og sagde: ”Jamen Jacob, det skal jeg da ikke – så må jeg finde et andet arbejde.” Så blev han forvirret og sagde, at dét ikke var meningen; nu havde de bare lige læst, at medarbejdere over 60 år gerne ville på nedsat tid”.

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

”Butikskæden har ingen regler for ældre medarbejdere, men jeg kunne mærke, at min chef havde fået nogle dessiner: ”Nu skal du sige sådan, og tilbyde dit og dat.” Jeg måtte ikke tømme lastbilen, det ville han selv. Og han havde ondt i ryggen, det havde jeg ikke. Det var jo fjollet, og til sidst kom vi til at grine ... vi gik fuldstændig skævt af hinanden. Nu tømmer vi lastbilen sammen.”

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)



Samarbejde på tværs af generationer

Medarbejdere i alle aldre og med forskellige erfaringer giver samarbejdet en ekstra dimension. Og mangfoldigheden gør medarbejderne mere trygge og viser udadtil virksomheden som en attraktiv arbejdsplads. På arbejdspladser med holdarbejde eller som generelt forventer respekt for andres faglige kunnen og erfaringer giver mangfoldigheden desuden et særligt bidrag til et godt arbejdsmiljø.

” I forhold til seniorer arbejder vi generelt med vidensdeling ...

... Ældre medarbejdere har erfaring og modenhed, og en højere loyalitet mod arbejdspladsen, som de kan vise yngre mennesker. De gamle kan lære de unge noget – og omvendt.

(Poul Nørrelund Vilstrup, HR Manager, Metro Cash and Carry)

”Tit fortæller man til de unge ”Gør nu lige sådan; prøv nu og...”, og så lyder det: ”Nå ja, godt du sir’ det; det havde jeg ikke lige tænkt over”. På den måde giver vi det videre, så de unge ikke laver samme fejl. Det kan godt være, at vi ikke kører i højeste gear, men vi henter tempoet hjem ved at sørge for, de unge ikke laver fejl – og så kan de bare køre der ud af.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

” Det er en styrke, at ledelsen bevidst ansætter alle aldersgrupper ...

... Vi holder hinanden op til at gøre det bedste. De unge mennesker kan godt ha’ lidt med opdragelsen – de mangler lidt. Det gjorde vi også, da vi var unge. De unge sørger så for, at batteriet bli’r holdt varmt hos os ældre. På den måde er det jo kanon, at vi kan gi’ hinanden noget.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

”Vi arbejder utroligt godt sammen både unge og ældre. Og så er det somme tider sjovt at høre de unge.”

(Anne-Lis, 59 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

”Der var et forsøg i Dragør med en butik med kun ældre medarbejdere. Jeg synes ikke, det er en god ide, jo som murbrækker, men ikke generelt. Jeg har det mægtig sjovt med de unge mennesker.”

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

” Vores seniorer er med til at give tryghed blandt alle medarbejdere ...

... Det viser, at vi har mangfoldigheden, og det gør os til en attraktiv arbejdsplads, at alle kan se, at det ikke handler om alder, eller om man har den sidste nye eksamen, men om at man kan udføre det job, man har.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

De svære overvejelser om efterløn

Er man gammel og færdig, når man er 60 – eller 62? Måske er der bare behov for en pause? Men kan man så komme i arbejde igen? Eller skal man indstille sig på en hel ny livsfase? Bliver det svært at sige farvel til kollegerne? Der er mange overvejelser – og måske skal man holde dem for sig selv, indtil man er sikker på sin beslutning?

” Jeg kan ikke beslutte mig...

... Jeg kan gå på efterløn om 10 måneder og kan næsten slet ikke tænke på andet. Det er så uirkeligt – at man skulle være færdig! Man synes nok, at man er gammel, hvis man holder op med at arbejde. Men man føler sig jo ikke gammel. Men man længes også efter at være uafhængig. Så man kan leve nogle drømme ud. At holde fri og få tid til nogle af de ting, der ikke er tid til nu. Men hvad nu, hvis man nu holder, når man er 60 år – og efter et halvt år finder ud af, at man har mange kræfter endnu, og godt vil arbejde lidt igen. Kan man så få det?

(Anne-Lis, 59 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

”Jeg kan godt genkende følelsen af, at det er uigenkaldeligt slut, hvis man holder op med at arbejde. Det er det der ”uigenkaldeligt”, vi skal have væk – det er bare en anden fase af livet, vi går ind i.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

” Om jeg er begyndt at tænke på tilbagetrækning ? ...

... Jaaaa, jeg ved det ikke. Jeg ynder at sige, at så længe man har glæden ved at komme hver dag, og det er sjovt at være med, og man føler, at man yder noget godt til helheden, så betyder det ikke så meget, om man er 60, 62 eller 56 år. Tankerne er ikke ved alderen; de er i nuet – hvordan man føler sin egen indsats over for helheden.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

”Det er også et spørgsmål, om man er klar til at miste et så betydningsfuldt socialt netværk. Man kan nok holde en forbindelse – men det er ikke det store netværk. Men så får man et andet netværk i den anden ende.”

(Karsten, 56 år. Tillidsrepræsentant, Dantherm Air Handling A/S)

” Jeg kender mange, som er kede af ...

... at de på forhånd har sagt, at de holder op, når de bliver 60. For når tiden kommer, så fortryder de – men bordet fanger, og der er ansat nye folk. Så jeg råder alle, der kommer i den alder, til at holde planerne for sig selv indtil den dag, de ved, de vil holde op. Så kan de sige “Nu stopper jeg”!

(Bendt, 77 år. Deltidsansat, Metro Cash and Carry)

”Jeg kender mange på efterløn ... Og jeg kender ikke én, der med bare ét ord har sagt, ”Jeg savner kolleger”, ”Jeg savner arbejdet”. Man kan se det på folk, når de holder op – de blomstrer op, der kommer pludselig liv i deres øjne, de bliver glade, der er overskud.

(Poul, 61 år. Efterlønsmodtager)



Oplevelser mens tid er – er orlov eller lang ferie en mulighed?

Tid til at leve drømmene ud eller til at slappe af, få nye kræfter eller gøre nogle af de ting, der aldrig er tid til i hverdagen. Men måske skal det ikke være resten af livet? Måske er der bare behov for en pause? Så er efterløn måske ikke den eneste mulighed?

” Vi skal ud og sejle på kanaler i Sydfrankrig ...

... når vi forlader arbejdsmarkedet. Skibet ligger parat. Men måske gider jeg slet ikke være der i 4-5 år, når det kommer til stykket; man mister jo tråden til børnebørnene. Det ville i stedet være rart med længere ferier, fx om vinteren. For vi behøver jo ikke at sejle på de der kanaler flere år i træk. Måske vil jeg hellere derned et halvt år nu, og så komme tilbage og arbejde. Det ville være fint, hvis vi kunne bo dernede om vinteren, og så arbejde her om sommeren.

Jeg kender nogle stykker, der arbejder, og som også synes, det kunne være fint med mere sammenhængende fritid.”

(Lise, 61 år. Supermarked, tidligere forstander)

”Orlov kan vi sikkert sagtens honorere i vores seniorpolitik. Vi giver orlov i andre sammenhænge – typisk børnepasningsorlov, men også til ældre, som lige vil prøve et andet job af. Det giver vi gerne, det kunne jo være, vi får dem tilbage igen. Det er derfor, vi gør det.”

(Maugun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

” Hvis en af os gerne vil have ændret arbejdstider eller timetal ...

... så taler vi med ledelsen om det. Det kan måske laves om på andre måder; det er man meget lydhør over for. Sidste år havde jeg 4 måneders orlov – det passede med en stille periode her i forretningen, og så kommer man tilbage, frisk og frejdig, og går til den.”

(Freddy, 83 år. Deltidsansat i Metro Cash and Carry)

”Er orlov et specielt behov for ældre medarbejdere? Vi har etniske medarbejdere, der har brug for lange ferier, og så bliver der hevet og strukket – vi prøver at være fleksible. Beder nogle om orlov, vil vi prøve at finde ud af det.”

(Poul Nørrelund Vilstrup. HR Manager, Metro Cash and Carry)

En særlig seniorpolitik?

Seniorpolitik kan være en måde at formalisere og strukturere virksomhedens personalepolitiske praksis på – ligesom mange virksomheder fx har regler om barselsorlov. Og nogle synes, at det er godt at have et stykke papir at holde sig til. Seniorkurser kan måske hjælpe til at afklare den enkeltes overvejelser om efterløn?

Andre virksomheder håndterer ældre medarbejderes eventuelle særlige behov på samme måde som yngres, dvs. uden særordninger for bestemte aldersgrupper, men ved individuelle og skræddersyede aftaler.

” Vores seniorpolitik blev til efter ønske fra medarbejderne ...

... som gerne ville have seniorpolitikken op på det her niveau.”

(Maigun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

”Jeg var med til at lave vores seniorpolitik fordi vi havde en kollega, som gerne ville på nedsat tid, da han blev 62 år. Det var der ikke mulighed for, og det tænkte jeg sørme ikke kunne passe. I dag giver seniorpolitikken os den mulighed.”

(Hanne, 60 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

”Det vigtigste i seniorpolitikken det er, at alle accepterer, hvis man går ned i tid. At der ikke bliver set skævt til én, selv om man i stedet kunne gå på pension eller efterløn. Men at man stadig er på arbejdspladsen på lige fod med alle andre.”

(Hanne, 60 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)



” Vi har et workflow for seniorpolitikken og håndteringen af det ...

... Ved den årlige personaleudviklingssamtale skal lederne spørge medarbejdere, som fylder 55 år, om de er interesserede i at høre om vores seniorpolitik. Så kan de sige ja eller nej tak. Mange er interesserede, og de får udleveret vores seniorpolitik, og man kan tage en snak om, hvad det betyder.”

(Maigun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

”Seniorpolitikken er delt op i to faser. Først skal man have en grundlæggende viden for at kunne vurdere, hvad der er rigtigt for en selv, og hvilke overvejelser man hver især skal gøre sig. Derfor beder vi folk om at deltage i et seniorkursus, hvor man får sat nogle grundlæggende ting på plads. Vi har haft to kurser, og alle deltagere har været meget begejstrede. Bagefter kan man indgå en decideret senioraftale, hvis man ønsker det. Fx om at arbejde kortere, aftrække ansvar eller noget andet.”

(Maigun Hansen, HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

”Se at få oprettet nogle seniorkurser og lad være med at grine af det. Der er alt for meget fniseri over det: ”Nu er I ved at være gamle – nu skal I på det der kursus”. Det er overhovedet ikke det, det drejer sig om.”

(Poul, 61 år. Efterlønsmodtager)

” Det jeg hører, er, at folk gerne vil blive til de er 62 ...

... og ellers arbejde fuld tid, så længe de kan blive ved. De synes, det er ok at komme på job. Men muligheden for at arbejde kortere, trække ned i ansvar osv. er der med vores seniorpolitik.”

(Maigun Hansen. HR Manager, Dantherm Air Handling A/S)

”Jeg synes, vi render stærkere og stærkere. Sådan er det vist overalt i samfundet. Men hvis jeg på et tidspunkt ikke kan leve med det længere, må jeg jo sige fra – nu har jeg fået det ind i seniorpolitikken, at jeg kan sige fra! Det er et godt stykke papir at have.”

(Hanne, 60 år. Produktionen, Dantherm Air Handling A/S)

- 1 Finansministeriet. Aftale om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden. Aftale om fremtiden om indvandring. København: Finansministeriet, 2006; p. 23.
- 2 I 2030 vil arbejdsstyrken tælle ca. 190.000 færre personer end i dag. Styregruppen for det strategiske fremsyn om det aldrende samfund 2030. København: Det strategiske forskningsråd, Forskningsstyrelsen, 2006; p. 9.
- 3 Otium eller arbejde. Ny forskning fra AMI. April 2006.
- 4 Rundspørgen er foretaget for Ugebrevet A4. A4, 2207;18.
- 5 Jeune B, Kirk H. Det aldrende samfund. Begrebsafklaringer, tendenser og perspektiver. I: Det aldrende samfund 2030 - Rapport fra styregruppen for det strategiske fremsyn om det aldrende samfund 2030. Baggrundsnotater. København: Forskningsstyrelsen, 2006; p. 14.
- 6 Danmarks Statistik, Statistikbanken. Dødelighedstavle efter alder, køn og tid - middellevetid for 60-årige kvinder og mænd 2005:2006. Tabel HISB8. København: Danmarks Statistik.
- 7 Statens Institut for Folkesundhed. Efterløn og social ulighed i sundhed - funktionsindskrænkning blandt ældre fordelt på uddannelse. København: Statens Institut for Folkesundhed, 2005; uge 34.
- 8 Særkørsel bestilt af Dansk Arbejdsgiverforening hos EU's forskningsinstitut for leve- og arbejdsbetingelser, i daglig tale kaldet Dublininstituttet. Her fra ArbejdsMarkedsPolitisk AGENDA, 2007; 6: p. 3.
- 9 Otium eller arbejde. Ny forskning fra AMI 25, April 2006 og Poulsen OM, Borg V, Fallentin N, Lund T, Nørregaard C. Arbejdsbetingelser og fastholdelse af seniorer - status over den eksisterende viden. København: AMI rapport. København: Arbejdsmiljøinstituttet. 2006; p.1.
- 10 Larsen M. Fastholdelse og rekruttering af ældre – arbejdspladsers indsats. København: Socialforskningsinstituttet, 2006, Rapport 06:09; p. 43.



ÆldreForums udgivelser

Alle publikationer kan læses på hjemmesiden www.aeldreforum.dk.

Publikationerne kan rekvireres vederlagsfrit.

Udgåede titler kan i begrænset omfang rekvireres som fotokopi.



Ny viden & gamle
fordomme om ældre
Marts 1997.
13 sider



Årsberetning
1996/97
Marts 1998. 36 sider

Age Forum
Annual Report
1996/97
Juli 1998. 37 sider



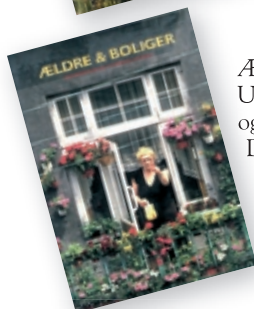
Idékatalog
Fra Ældreråd til
Ældreråd
August 1997.
36 sider



Ældre og uddannelse
– kulturelt behov eller nyt
erhvervsgrundlag?
Juni 1998.
31 sider



At bygge bro mellem
generationer
September 1997.
23 sider



Ældre & Boliger
Udarbejdet af ÆldreForum
og Ældreboligrådet.
December 1998.
35 sider



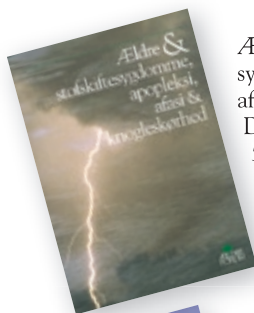
Ældreidræt
– vedligeholdelse af
kroppen, leg, munterhed
og socialt samvær.
December 1997.
20 sider



Boligen til den 3. alder
Udarbejdet af ÆldreForum
og Ældreboligrådet.
April 1999.
9 sider



Om sorg & omsorg
Inspiration til samarbejde
om hjælp til ældre efter-
ladte.
Februar 1999.
20 sider



Ældre & stofskifte-
sygdomme, apopleksi,
afasi & knogleskørhed
December 1999.
52 sider



Ældre & sprog
– sprogets rolle i generatio-
nernes kulturelle stafetløb.
April 1999.
20 sider



Globalt tema om
ældre & aldring
Videnskabelig forskning:
Artikelloversigt.
Februar 2000.
71 sider



ÆldreForum 1998
Årsberetning
Maj 1999. 48 sider

AgeForum 1998
Annual Report
August 1999. 48 sider



Ældre efter år 2000
Fra forskning til senior-
politik. Rapport fra sym-
posium den 5. november
1999.
April 2000.
48 sider



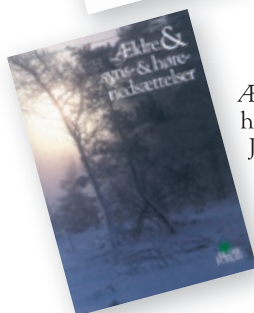
Ældre & demens,
depression & selvmord
August 1999.
64 sider



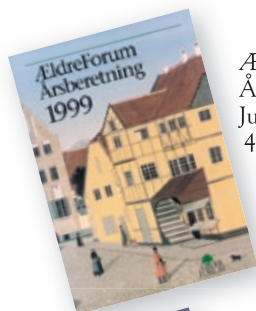
Ældre & yngres sprog –
bro eller barriere?
Maj 2000.
41 sider



Fremtidens seniorer
i Danmark
Udgivet af Price-
WaterhouseCoopers
og ÆldreForum.
Oktober 1999.
40 sider.



Ældre & syns- &
hørenedsættelser
Juni 2000.
64 sider



ÆldreForum
Årsberetning 1999
Juli 2000.
44 sider



Ældreomsorg & -pleje
Inspiration for kommuner,
omsorgs- og plejepersonale
m.fl. December 2001.
72 sider



Ældre & søvn
December 2000.
20 sider



Fald – en trussel mod
ældres liv og førlighed
Rapport fra konference
den 6. november 2001,
arrangeret af Lægefor-
eningens Gerontologi-
udvalg og ÆldreForum.
Marts 2002.
52 sider



ÆldreForum
2000 Årsberet-
ning
Juni 2001.
48 sider

AgeForum 1999-2000
Annual Report
Juli 2001.
80 sider



Styrk kroppen og let
hverdagen – det er
aldrig for sent !
Video eller DVD
samt instruktions-
hæfte med trænings-
program.
Juni 2002.
Længde: 30 min.



Måltidet & ældre
i eget hjem
August 2001.
64 sider



ÆldreForum
Årsberetning 2001
Juli 2002.
40 sider



Ældre & tandsundhed
November 2001.
40 sider



Livet er et kunstværk
– om ældrepædagogisk
teori og praksis
September 2002.
64 sider



Ældre billedet i medierne
Februar 2003.
48 sider



ÆldreForum
Årsberetning 2003
Juli 2004.
54 sider.

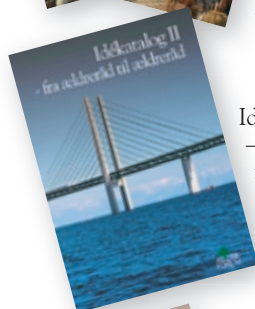


ÆldreForum
Årsberetning 2002
Juni 2003.
52 sider.

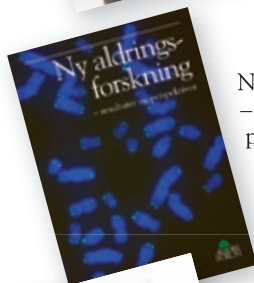
AgeForum 2001-2002
Annual Report.
December 2003.
88 sider



Ældre, pårørende &
plejepersonale – inspiration
til samarbejde.
September 2004.
72 sider.



Idékatalog II
– fra ældreråd til ældre-
råd.
Juli 2003.
180 sider.



Ny aldringsforskning
– resultater og
perspektiver.
December 2004.
46 sider.



Ældre & fodsundhed
Oktober 2003.
48 sider.



Motionskort.
Træn sammen med glæde!
Marts 2005
4 sider.



Flexibelt byggeri
til ældre
Fra fortid til nutid
– fra nutid til fremtid.
April 2004.
56 sider.

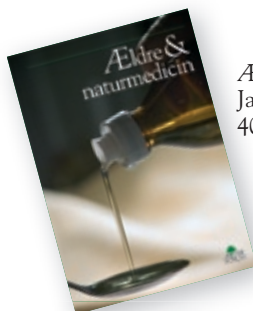


Ældre som bedsteforældre
– bedsteforældres rolle i
børns udvikling og sociale
indskoling.
April 2005.
80 sider.



ÆldreForum
Årsberetning 2004.
Juni 2005.
76 sider.

AgeForum
Annual Report 2003-
2004 (netpublikation).
Oktober 2005. 83 sider



Ældre & naturmedicin.
Januar 2007.
40 sider



Ældre & forebyggende
hjemmebesøg.
December 2005.
56 sider.



ÆldreForum
Årsberetning 2006.
Juni 2007.
76 sider.



Older people and
preventive home visits.
September 2006.
48 sider.



Flere ældre på
arbejdsmarkedet
– inspiration til ledelse
& medarbejdere.
September 2007.
52 sider.

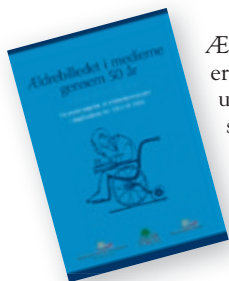


ÆldreForum
Årsberetning 2005.
Juni 2006.
80 sider.



Ældre & den frie
frivillighed – inspiration til
indsats af og for ældre.
August 2006.
60 sider.

Forskningsprojekt: Velfærd for ældre – holdning og handling



Ældre billedet i medierne gennem 50 år – En undersøgelse af ældre-stereotyper i dagbladene fra 1953 til 2003. Oktober 2005, 256 sider.



Et godt liv som gammel. April 2006, 210 sider.



Mediestormens magt – om mediestorme på ældreområdet og deres indflydelse på ældre-politikken. April 2007, 202 sider.

ÆldreForum har i samarbejde med Socialministeriet og Servicestyrelsen iværksat forskningsprojektet ved Syddansk Universitet.

Vi lever længere og har samtidig et bedre helbred både fysisk og mentalt i flere år. Alligevel forlader vi arbejdsmarkedet tidligere end før.

Flere ældre på arbejdsmarkedet – inspiration til ledelse & medarbejdere gør op med myter om ældre som utilstrækkelig og utidssvarende arbejdskraft.

Her er inspiration til den enkeltes personlige overvejelser om tilbagetrækning fra arbejdslivet. Og inspiration til ledelsens overvejelser om eventuelle justeringer i personalepolitikken eller den daglige praksis, som kan give flere medarbejdere mulighed for og lyst til at udskyde tilbagetrækningen.

Publikationen kan også anvendes i samarbejdsudvalg som debatoplæg om den fremtidige personalepolitik eller personalepraksis.

Publikationen kan bestilles vederlagsfrit i ÆldreForums sekretariat.