

DE ER FARNE

Rapport fra projektet 'Seniorpraksis'

Louise Folker, Marie Gorm Larsen,
Line Steen Bygballe og Aske Juul Lassen

Oktober 2020



BAGGRUND

Denne rapport er skrevet på baggrund af forsknings- og udviklingsprojektet 'Seniorpraksis – Mental sundhed sent i arbejdslivet', der er støttet af Velliv Foreningen. Vi har undersøgt, hvad der skaber gode seniorarbejdsliv. Der er meget, der tyder på, at vi skal arbejde længere i takt med den demografiske udvikling. I denne rapport forholder vi os ikke til debatten om stigende pensionsalder. I stedet fokuserer vi på at styrke rammerne for, at den enkelte kan få et så godt og langt arbejdsliv som ønsket. Hvis rammerne er gode, vil mange fortsætte med at arbejde efter pensionsalderen.

ETNOLOGISK FELTARBEJDE

I 2019 og 2020 har vi udført etnografisk feltarbejde på arbejdspladser i hhv. finans- og produktionsbranchen. De to brancher oplever på hver deres måde udfordringer med mental sundhed og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet. Pointerne i denne rapport er dog ikke begrænset til de to brancher. Vi har gjort brug af de etnografiske metoder semi-strukturerede interviews og deltagerobservationer. Vi har interviewet seniormedarbejdere, pensionerede medarbejdere, ledere samt tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter og fordybet os i felten ved at være kontinuerligt tilstede på arbejdspladserne til møder, frokoster og uformelle samtaler. Vi har gennemført 25 dybdegående interviews hos fire virksomheder i finansbranchen og 27 dybdegående interviews hos tre virksomheder i produktionsbranchen. Billeder, geografiske placeringer og specifikke oplysninger, der kan spores tilbage til den enkelte informant eller virksomhed er anonymiseret.

SAMARBEJDE MED ARBEJDSMARKEDSAKTØRERNE

Igennem samskabelsesmetoder har vi inddraget følgende aktører: De deltagende virksomheder, fagforeningerne Dansk Metal og Finansforbundet, pensionsselskaberne PFA, Industriens Pension og PensionDanmark. Vi har derudover fået hjælp og sparring af Ældresagen, Mathiasen Motivation, Center for Mental Sundhedsforskning (KU) samt Statens Institut for Folkesundhedsvidenskab (SDU). Sammen har vi bl.a. udviklet konkrete værktøjer til både seniormedarbejdere, ledere, fagforeninger og pensionskasser, som kan hjælpe med at fremme mental sundhed for seniorer på arbejdsmarkedet (se side 22). For yderligere information om projektet, se hjemmesiden erfarne.ku.dk

Indholdsfortegnelse

Leifs seniorarbejdsliv:

Når kollegaer og seniorordninger udskyder pensionen.....	4
Resumé: Tal om alder!.....	5
Statistik og fakta om seniorarbejdsliv og mental sundhed.....	6

Analyse

1. Alderen er både en styrke og en sårbarhed på arbejdspladsen.....	8
2. En medarbejders værdi, behov og kompetencer forandrer sig med alderen.....	12
3. Pensionsbeslutningen.....	16
4. Man kan lede sig til gode seniorarbejdsliv.....	20
Tiltag der fremmer gode seniorarbejdsliv.....	22
Om forfatterne.....	23





LEIFS SENIORARBEJDSLIV: NÅR KOLLEGAER OG SENIORORDNINGER UDSKYDER PENSIONEN

Leif sidder med fire kollegaer ved det runde bord i fabrikkens frokoststue. Frokosten er skubbet til side. Nu optager spillekort, kaffekopper og bunker med småmønter al pladsen. Her bruger kollegaerne hver dag de sidste 10 minutter af frokostpausen på at spille kort. For dem er det dagens højdepunkt. "Selvfølgelig snakker vi også om arbejde, men det er mere det sociale", fortæller Leif på 66 år, der har arbejdet på fabrikken i snart 40 år. Han er på en seniorordning, hvor han arbejder fire dage om ugen. For Leif er det ikke lønnen, der bærer arbejdet. Det er kollegaerne, kort-klubben og seniorfridagene, der gør, at han er blevet ved så længe.

Mentorrolle og spændende arbejdsopgaver

Senere på dagen passer han maskinen ude i fabrikshallen. I lang tid var det Leifs arbejde at tegne, programmere og fremstille specialværktøj ved den maskine, som hans kollegaer kunne bruge i deres arbejde. "Næsten opfinderagtigt", fortæller han. Og den rolle elskede han. Også fordi han samtidigt oplærte

sin yngre kollega, Kathrine i al det spændende arbejde ved maskinen. Desværre er produktionen blevet omlagt gennem den sidste tid og Leifs arbejde er blevet mere ensformigt og ensomt. Der er ikke helt samme gejst længere – især fordi Kathrines stilling er blevet nedlagt. Det ærgrer ham at have mistet Kathrine, som var en god og sjov kollega, og det ærgrer ham ikke at have samme mentorrolle længere.

Tanker og tvivl om pensionsovergangen

Leif fortæller, at han stadig er glad for sit arbejde. Men mens han står ved maskinen, indrømmer han også, at han overvejer at stoppe. Det tænkte han ikke over, da han havde de spændende programmeringsopgaver og ikke mindst kollegaen, Kathrine. Men han fortæller også, at han hele tiden ender med at skifte mening. "Jeg kan jo godt lige tage et halvt år mere, for ellers mangler de en mand i kortklubben". Han synes også lige så godt, at han kan tage 40-års jubilæet med. Der er lidt tid endnu, men turen til København og audiens hos Dronningen er allerede bestilt.

RESUMÉ: TAL OM ALDER!

Hvis vi skal give seniorerne de bedste betingelser for gode og lange arbejdsliv, har vi brug for et opgør med vores måde at forstå alder og alderens betydning for vores arbejdsevne på. Det ensidige fokus på nedslidning og alder står i vejen for vigtige samtaler om ældre medarbejderes muligheder for bedre, længere og mere fleksible arbejdsliv. Vi bør i stedet have fokus på den enkelte seniormedarbejders faglighed, trivsel og drømme.

Det er netop formålet med udviklings- og forskningsprojektet 'Seniorpraksis'. Som vi viser i rapporten, er der et stort potentiale i at få alder mere på dagsordenen. Det skal være noget man kan tale om på arbejdspladsen på gode og respektfulde måder, der ikke presser folk ud af arbejdsmarkedet, eller får dem til at se sig selv som uønskede. Samtalen skal i stedet skabe mulighed for mere fleksibilitet og tilpasning efter de behov vi har igennem livsforløbet. Både for den enkeltes skyld og for de arbejdspladser, der ellers smider værdifuld erfaring på gaden.

Vi indleder rapporten med statistik og fakta fra andre undersøgelser, som understreger potentialerne i at fokusere på seniorarbejdslivet og seniorernes mentale trivsel. Herefter udfolder vi vores forskningsresultater i fire analyseafsnit.

I første afsnit analyserer vi alderens rolle på de arbejdspladser, vi har studeret. Om alder er en styrke eller en svaghed, er ofte omskifteligt og til forhandling. Man kan fremme gode seniorarbejdsliv, ved at blive bedre til at gøre alder til en styrke.

I andet afsnit viser vi, at en seniormedarbejders værdi for arbejdspladsen ofte afhænger af, hvad man måler på. Det er forskelligt fra branche til branche, men generelt er der en tendens til, at gængse parametre ikke tydeliggør og fremmer seniorernes kompetencer.

I tredje afsnit udfolder vi, hvordan medarbejdernes overvejelser om seniorarbejdsliv og pension ikke deles med arbejdspladsen. Det fører ofte til pludselige pensionsovergange.

I fjerde afsnit bliver vigtigheden af arbejdsfællesskaber og ledelse for seniorernes mentale sundhed vist; faktorer der ofte er med til at holde på seniorerne efter folkepensionsalderen.

Vi har udviklet en række tiltag i projektet, som skal være med til at fremme gode seniorarbejdsliv. Nogle af dem præsenterer vi kort efterfølgende. De udvikles fortløbende i de næste faser af projektet, og vi modtager meget gerne feedback på brugen af dem.

SENIORARBEJDSLIV OG MENTAL SUNDHED

140.000

seniorer over folkepensionsalderen var i beskæftigelse i 2018. I 2008 var tallet lidt over 80.000 og i 2000 lidt over 60.000

50%

af de beskæftigede seniorer 65+ arbejdede under 30 timer om ugen. 33% arbejdede mere end 35 timer om ugen

2000

af de nye pensionister er hvert år over 70 år

60.000

mennesker eller flere bliver pensioneret hvert år (dog ikke i 2019, hvor tallet kun var 35.000 pga. den stigende pensionsalder det år)

Kilde: Danmarks Statistik

Der er ikke videnskabelig konsensus om en definition af begrebet mental sundhed, men der er generel enighed om, at mental sundhed ikke kun refererer til et fravær af psykisk lidelse. Vi anvender Verdenssundhedsorganisationens (WHO) definition af mental sundhed: *En tilstand af velbefindende, hvor individet kan udfolde sine evner, håndtere dagligdags udfordringer og stress samt indgå i fællesskaber med andre mennesker.*



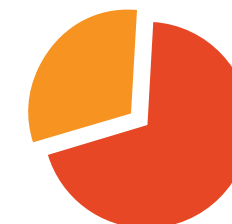
34% af de beskæftigede seniorer vil udskyde pensionen, hvis deres arbejdstid blev tilrettelagt efter deres behov



26% af seniorerne på efterløn ville have arbejdet længere, hvis de havde haft flere seniordage



40% af seniorerne i beskæftigelse tror, at de ville fortsætte længere, hvis de fik flere seniordage



30% af seniorerne ved ikke, om deres arbejdsplads har en seniorordning

En bedre tilrettelæggelse af seniorarbejdslivet og flere seniordage kan få flere til at blive i arbejde end både økonomiske (29%) og helbredsmæssige (15%) faktorer. Dog ikke i produktionsbranchen, hvor den vigtigste faktor er, at arbejdet bliver mindre fysisk anstrengende. Ifølge NFA har fleksibel tilrettelæggelse af arbejdslivet positive effekter på både arbejdsmiljø, helbred og tilknytning til arbejdsmarkedet. Desuden er der evidens for, at øget medarbejderindflydelse på arbejdets tilrettelæggelse samt gradvis tilbagetrækning fører til reduktioner i mentale helbredsproblemer.

Kilder:

- Jensen (red.), 2020, *SeniorArbejdsliv*, Frydenlund.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017, *Analysen om mentale sundhedsudfordringer*, Norliv.

ALDEREN ER BÅDE EN STYRKE OG EN SÅRBARHED PÅ ARBEJDSPLADSEN

**Jeg ansætter ikke en på 60, det gider jeg ikke.
Det bliver simpelthen for tungt at lære dem op!**

- Dan, leder, finansbranchen

Inden for aldringsforskningen kaldes alderisme den tredje store -isme, der i modsætning til racisme og sexismen endnu ikke er blevet problematiseret i samme grad.

I en VIVE-undersøgelse fra 2019 peger 5% af de pensionerede 67-årige på, at de har trukket sig tilbage, fordi de følte sig presset af kolleger eller ledelse. 8% blev sagt op og 2% måtte stoppe på grund af en fast aldersgrænse¹.

Siden år 2000 er beskæftigelsesraten blandt seniorer steget, men hvis man først er arbejdsløs, falder sandsynligheden for, at man får et nyt arbejde med alderen².

Selvom de virksomheder der deltager i denne undersøgelse alle – i varierende grad – er opmærksomme på seniorernes trivsel og ofte har iværksat en række initiativer for at fastholde de erfarne medarbejdere, er vi også stødt på en vis

grad af stigmatisering.

Dette har både været fra ledelsens side, kollegernes side eller fra seniorernes selv.

Den aldersrelaterede stigmatisering er kommet til udtryk på mange måder. Det kan fx være velmenende kommentarer og drillerier, der kan være en del af den kollegiale jargon, men som nogle gange alligevel truer oplevelsen af at være en del af fællesskabet. Det kan særligt komme til udtryk i forbindelse med fødselsdage og jubilæer, hvor alder fejres, men hvor alder også kan bruges til at indlede henkastede bemærkninger om, hvornår det er tid til pensionen. Vi har også oplevet mere alvorlige tilfælde, hvor ledere fravælger CV'er på grund af kandidaternes alder. Og vi har set eksempler på, at seniorer er blevet placeret i stillinger, de ikke ønskede, blot fordi deres alder skulle signalere troværdighed i mødet med kunder.

Samtidig er alder ikke bare et tal

på dåbsattesten. Mange mennesker forbinder aldring med svækkelse af ens kropslige og kognitive funktioner. Der sker noget med os, når vi bliver ældre. Men der sker meget andet med os end blot svækkelse. Selvom vi kan blive langsomme til nogle ting, bliver vi også bedre til andre. Vi bliver mere erfarne. I vores feltarbejde er vi stødt på mange udsagn, ideer og fordomme om alder. Alder praktiseres og opfattes på mange forskellige måder, der ofte afhænger af situationen, relationen mellem mennesker og de rum vi færdes i.

Det ene øjeblik kan en høj alder opfattes som noget negativt, for i næste øjeblik at betyde det modsatte. På en fabrik kan det fysiske arbejde med mange gentagelser være et problem for seniormedarbejderes aldrende kroppe. Men samtidig har vi også set, at de ældre medarbejdere udfordrer den måde, man bruger maskinerne på, og dermed skaber nye og bedre løsninger for alle ansatte, fx ved at inddrage robotter eller finde andre arbejdsgange. Seniormedarbejderen er ofte den, der gør tingene lidt langsommere, men også ofte den, som skaber udvikling. I en bank kan en medarbejders lange erfaring og kendskab til branchen betyde modvilje mod de øgede dokumentationskrav, men samtidig kan den erfarnes blik for kundekontakt og kommunikation være til inspiration for de yngre kolleger.

På den måde er alder og alderens betydning hele tiden til forhandling. Om en høj alder er en styrke eller en sårbarhed afhænger ofte af, hvordan man som ledelse og kollegafællesskab opfatter de ældste medarbejdere og deres arbejdspraksis. I mange tilfælde er det gode seniorarbejdsliv afhængigt af, hvordan arbejdskulturen og ledelsen formår at skabe plads til seniorernes kompetencer. Det varierer således fra arbejdsplads til arbejdsplads og fra branche til branche. Men på tværs af arbejdspladser og brancher er det tydeligt, at man kan fremme seniorernes trivsel og holde på de erfarne medarbejdere ved at fokusere på at få deres styrker i spil.

Med tiltagene i dette projekt (se side 22), vil vi gerne understøtte dette og få os til at tale om alder på en anden måde, samt inspirere til andre måder at tilgå alder på. For alder er et vilkår, som præger vores gang igennem livet. Vi kan ikke gøre os blinde for det. Men vi kan sørge for at være oplyste om den udvikling, der sker med os igennem livsforløbet, og gå i dialog med kolleger, medarbejdere og ledere om den.

¹ Larsen og Amilon, 2019, Tilbagevækningsalder og tilbagevækningsårsager. VIVE.

² Qvist og Jensen, 2020, Arbejdsløshed og beskæftigelsesmønstre blandt seniorer. Seniorarbejdsliv, Frydenlund, s. 39-57.

I vores feltarbejde er vi ofte stødt på modsatrettede ideer om seniormedarbejderne. Ofte var det den samme person der i et øjeblik så dem som fx mindre fleksible, for i næste øjeblik at omtale en seniormedarbejder som meget fleksibel. På denne side har vi samlet de styrker og sårbarheder, som vi stødte på i feltarbejdet.

STYRKER

SÅRBARHEDER

Mere motiverede

Mindre motiverede

Mere effektive

Mindre effektive

God arbejdsmoral

Langsomme

Mere erfarne

Dårligere til at følge med udviklingen

Mere specialiserede

Ikke up to date med branchekrav

Mere troværdighed

Dyre i løn

Mere sociale

Mindre sociale

Mere grundige

Nedsat fysisk styrke

Bedre til kunderelationer

Dårligere til kunderelationer

Mere robuste

Mindre robuste

Mindre sygefravær

Mere sygefravær

Mere fleksible

Mindre fleksible

Kulturbærere

“

Med alderen har jeg fået meget mere tålmodighed. Fordi som 20-årig, der var min lunte sådan [viser meget lille lunte med fingrene], og det er ikke engang løgn. I dag, der er den nok sådan [viser en større lunte med fingrene]. Og det gør jo også, at man siger til sig selv: Rolig nu! Ikke også?

- Ernst, seniormedarbejder, produktionsbranchen

“

Der er ikke umiddelbart nogen ulemper ved at have de ældre medarbejdere. Nej, det vil jeg ikke sige. Det, de ikke altid har i hurtigheden, det har de i erfaringen. Så det opvejer hinanden.

- Bo, leder, produktionsbranchen

“

Jeg synes jo egentligt også, at de ældre medarbejdere er gode til at tage nye ting ind. Det er jo ellers udfordringen ved mange ældre mennesker - at de siger: 'Sådan har vi altid gjort, og det skal vi blive ved med'. Så det er typisk det, der er ulempen ved at have ældre folk. At de er vokset op i en anden tidsalder med knap så meget elektronik, som de unge mennesker er vant til.

- Linda, HR-medarbejder, produktionsbranchen

“

Britt er en fagligt værdsat medarbejder i en mindre bankfilial. Hun trives ikke med et højt støjniveau pga. stresssymptomer efter en længere sygdomsperiode. Alligevel har HR og ledelsen besluttet, at hun skal arbejde ved skrivebordet tættest på kassen og indgangen i filialen, fordi hendes alder og grå hår signalerer troværdighed over for kunderne. Hun har flere gange givet udtryk for sit ønske om, at flytte ind på et lukket kontor, men får ikke muligheden, da aldersdiversitet og faglig troværdighed er væsentligt for bankens CSR-profil.

- Feltnote fra besøg i finansbranchen

“

Mange af seniorerne er også kulturbærere. Altså de viser, hvordan kulturen er her i banken, og hvordan man snakker med kunderne. Og der skal jo være nogen rollemodeller for de unge, så de kan lære det.

- Vibeke, HR-medarbejder, finansbranchen

“

Der findes også ældre mennesker, som er vældig flinke. Jeg tror bare, at det er helt fysiologisk, at din indlæringssevne - altså den bliver svagere og svagere. Og jeg tror, man føler en afmagt, når man bliver ældre, at man ligeså stille bliver hægtet af. Det er sgu da ikke fedt.

- Dan, leder, finansbranchen



Seniorernes værdi på en arbejdsplads afhænger i høj grad af, hvordan arbejdet værdisættes. Ligesom aldring og alder hele tiden er til forhandling, så er værdien af en ældre medarbejders arbejde det også.

Hvis medarbejdernes succes udelukkende gøres op i KPI'er, salgsmål, effektivitet

og IT-kompetencer, er seniorerne ofte mindre værd end deres yngre kolleger. Hvis man derimod også fokuserer på erfaring, overblik, specialiserede kompetencer og mentoring er seniorerne ofte mere værd end deres yngre kolleger.

Værdisættelsen af arbejdet kan desuden have betydning for, hvorvidt seniorer

bliver tilbudt kompetenceløft og efteruddannelse. Både blandt ledere og medarbejdere har vi oplevet en fortælling om, at det ikke kan betale sig at investere i seniorerne og deres faglighed, til trods for at der kan være tale om dygtige medarbejdere med udsigt til mange år på arbejdsmarkedet.

For det første er det vigtigt, at vi gør op med en forældet forestilling om, at man nødvendigvis er på vej på pension, fordi man nærmer sig folkepensionsalderen. At tænke sådan – både som leder og som senior – er at smide guld på gaden. For det andet, er det væsentligt at ledere overvejer, om arbejdet kan værdisættes på andre og mere givende måder end gennem KPI'er og salgstal. Og i øvrigt overvejer om seniorernes faglig potentiale kan forløses bedre ved også at tilbyde dem kompetenceløft.

I mange seniorordninger er fleksibilitet hjørnestenen og i vores forskning ser vi også et stort ønske for fleksibilitet blandt de ældre medarbejdere. Flexibiliteten kan gælde både arbejdstider såvel som opgaver og ansvarsområder. Mange vil gerne gå lidt ned i ansvar og løn mod til gengæld at få lidt mere frihed. Hvis man får mulighed for at tilrettelægge arbejdet, så det passer bedre til ens livssituation, vælger mange at blive længere.

I nogle brancher tilbydes seniorerne mindre efteruddannelse end deres kolleger. Men 85% af seniorerne tager imod efteruddannelse, hvis de får

det tilbudt³. I mange tilfælde kan efteruddannelse føre til fastholdelse og trivsel, da netop kompetenceudvikling og efteruddannelse kan øge mulighederne for fleksible arbejdsliv.

Det kunne fx være at gøre det muligt for en medarbejder at få mindre fysisk belastende opgaver ved at give vedkommende certificering til at køre truck. Det kunne også være et kursus i IT, så medarbejderen kunne varetage en mere specialiseret rolle i IT-afdelingen. Ofte handler det om at finde roller, hvor man får brugt sine kompetencer optimalt, men som samtidig fx skaber mere frihed i forhold til, hvornår man skal være tilgængelig for kunder eller kolleger.

Med vores tiltag (se side 22) lægger vi op til, at både seniormedarbejder og arbejdspladsen overvejer, hvad der skal til for, at senioren værdi for arbejdspladsen tydeliggøres og fremmes.

Hvordan arbejdet værdisættes er branchespecifikt. I det følgende vil vi vise, hvordan seniormedarbejdere værdisættes forskelligt i finans- og produktionsbranchen, og hvordan der i begge brancher er mulighed for at tydeliggøre og fremme seniorernes kompetencer.

³ Sundstrup, Meng og Andersen, 2020, *Videreuddannelse, opkvalificering og justeret ansvar i seniorarbejdslivet, Seniorarbejdsliv*, Frydenlund, s. 39-57.

EN MEDARBEJDETS VÆRDI, BEHOV OG KOMPETENCER FORANDRER SIG MED ALDEREN

SENIORERNES KOMPETENCER I FINANSBRANCHEN

Finansbranchen er en af de brancher, der er særligt hårdt ramt af mentale sundhedsproblemer og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet – bl.a. fordi der er sket et skred i, hvilke kompetencer der efterspørges i branchen i takt med den teknologiske udvikling og en markant øget politisk bevågenhed og indgriben efter finanskrisen.

I branchen har det over en bred kam betydet, at alder i stigende grad er en ulempe når det kommer til indflydelse, kompetenceudvikling og rekruttering. Den traditionelle kreditfaglighed er ikke nær så væsentlig en del af arbejdet længere, da kunder kreditvurderes gennem it-systemer og ikke i den nære kunderelation. Det betyder, at de kompetencer branchen efterspørger er it-relaterede.

“

Det der med at man hele tiden skal 'cover my ass' med dokumentation og alt det der, det er - det er simepelthen for meget! Og det er selvfølgelig også fordi, vi er vant til at arbejde i en helt anden tid.

- Niels, seniormedarbejder, finansbranchen

Vi er dog i vores feltarbejde stødt på måder, hvor arbejdspladserne formår at bruge seniormedarbejdernes kompetencer på – og hvor de endda har rekrutteret efter dem.

“

Jeg havde ikke tænkt, at jeg skulle i arbejde igen, men banken syntes, at de godt kunne bruge min ekspertise. Jeg er meget lokalorienteret, og jeg har arbejdet i området de sidste 30 år. Så de syntes godt, de kunne bruge mig som en slags reklamesøjle, da de skulle flytte en afdeling til byen, og så kunne jeg være med til at skaffe nogle nye kunder.

- Aage, pensioneret men tilbagevendt seniormedarbejder, finansbranchen

I produktionsbranchen sker der store forandringer i disse år, hvor flere og flere opgaver bliver automatiseret eller outsourcet enten til robotter eller til udlandet. Mange steder i produktionsbranchen er dette med til at nedbringe det hårde manuelle arbejde. Med seniorernes erfaring for arbejdsgange og med deres specialiserede viden vil de ofte stå stærkt, særligt hvis de også efteruddannes til at varetage arbejdet med maskinerne.

Selvom der i nogle tilfælde skal tages særhensyn til seniorerne, har vi i feltarbejdet i lige så høj grad oplevet, at seniorernes værdi for virksomhederne er meget udtalt. Ofte er seniorerne interesseret i meget fleksible arbejdstider, som de selv kan være med til at tilrettelægge. Det bruges af nogle virksomheder til at tilpasse produktionen til spidsbelastningsperioder eller til at få seniorer til at arbejde på særlige tidspunkter af døgnet. Flexibiliteten er dog ikke altid en mulighed, når man skal have en produktion til at køre. Vi har oplevet, hvordan værkførere kan have svært ved at forestille sig, at en medarbejder kun arbejder formiddage eller ikke kommer midt på ugen. Men i mange tilfælde er flexibiliteten en fordel, fordi den tilpasses produktionen.

“

Torbjørn kom to et halvt år før og sagde: 'Steffen, nu vil jeg gerne gå på seniorordning'. 'Okay hvad har du tænkt?' siger jeg så. 'Jamen konen, hun har fri om fredagen'. 'Kunne du godt tænke dig det?'. Det kunne han godt, og så fik han det - det kunne jo ikke blive anderledes. Så gik der jo et halvt år, og så kom han igen og sagde, at nu var konen jo begyndt at gå hjemme. Så spurgte jeg jo 'jamen kunne du tænke dig det - at holde helt?'. Nej, det kunne han ikke, men mandag kunne han godt tænke sig at have fri, for så kunne han jo tage op i sin campingvogn, som stod oppe ved Vesterhavet, og så kunne han være deroppe fra torsdag aften til mandag aften. Jamen det fik han så, og så arbejdede han bare tirsdag, onsdag og torsdag i lang tid.

- Steffen, leder, produktionsbranchen

“

Jamen vores mentorforløb har haft stor betydning i forhold til – altså for de unge. Mentorordningen er primært de unges behov. Og de ældres måde at føle sig værdsat. Altså der kommer det rigtig til sin ret, det her med hvad unge og gamle kan sammen.

Henriette, leder, produktionsbranchen

“

Det er jo ikke sådan, at jeg slet ikke kan arbejde om fredagen, det er sådan lidt fleksibelt. Det er faktisk ikke så lang tid siden – det var i sidste uge, hvor de havde brug for at få noget færdigt, så kom jeg ind fredag og lørdag”

- Hans Christian, seniormedarbejder, produktionsbranchen

SENIORERNES KOMPETENCER I PRODUKTIONSBRANCHEN

PENSIONSBESLUTNINGEN

Man bruger ofte begreberne push- og pull-faktorer, når man taler om årsagerne til tilbagetrækning. En pull-faktor kunne fx være et ønske om at nå at nyde sit otium, eller at ens ægtefælle er på pension. En push-faktor kunne fx være, at ens krop ikke kan holde til arbejdet længere. Begreberne illustrerer, hvad der er på spil i overvejelserne hos den enkelte medarbejder, men vi mener, at den kun afspejler en lille del, af de overvejelser vi er stødt på blandt seniorerne.

Oftest foregår overvejelserne omkring pensionsovergangen i et privat rum. På mange arbejdspladser er alder, senkarrieren og pensionsovergangen ikke genstand for en fælles samtale. Meget ofte fordi disse temaer er omgærdet af tabu og berøringsangst.

Flere af de ledere og HR-ansvarlige vi har interviewet fortæller, at de ikke vil åbne en dialog af hensyn til medarbejderne, da de ikke vil

problematisere deres alder eller give dem indtryk af ikke at være anerkendte for deres arbejdsindsats. De er bange for at virke aldersdiskriminerende. Selv ved seniorsamtalerne bliver dialogen affejet, fx med et 'nå, du er jo frisk og rørig, så dig har vi jo mange år endnu'. Det er venligt og velmenende, men forhindrer samtidig en god dialog om de udfordringer, der kan være for medarbejderen. Og så er det ikke muligt at tilrettelægge seniorarbejdslivet efter medarbejderens ønsker og behov.

Også for seniorerne er emnet omgærdet af berøringsangst. Pensionsovervejelser har ofte en meget privat karakter. Mange inddrager derfor hverken kollegaer eller leder i overvejelserne. Der er mange, som går med pensionsovervejelser, der er baseret på private faktorer, fx om de økonomisk kan få hverdagen og livet til at hænge sammen og om de føler sig klar til at få mere tid, som skal bruges på andet end arbejde. Samtalerne om pension bliver taget med ægtefællen, børnene og vennerne, og altså ikke med lederen, HR eller tillidsrepræsentanten.

Samtidigt fortæller medarbejderne, at de ikke åbner dialogen af frygt for at miste ansvarsområder, anseelse og i nogle tilfælde endda selve ansættelsen. Mange er nervøse for at gøre sig selv sårbare ved at melde for tidligt ud og få 'en for lang bremselængde', som nogle af vores informanter formulerer det. Derfor har mange medarbejdere overvejelser omkring deres senkarriere og pensionsovergang i årevis, før de inddrager arbejdspladsen.

Samtalen på arbejdspladsen begrænser sig derfor i mange tilfælde til den

samtale, hvor medarbejderen melder datoen for sin pensionsovergang ud. På den måde bliver der aldrig skabt et rum for at tilrettelægge senkarrieren, så den enkelte medarbejder kan se sig selv blive på arbejdspladsen lidt længere. I nogle tilfælde kan en sådan dialog ikke lade sig gøre på grund et ønske fra lederens side om at komme af med medarbejderen, men i langt de fleste af de tilfælde vi har undersøgt, vil både arbejdsgiver og arbejdstager gerne finde en løsning. I mange tilfælde kan dette ikke lade sig gøre, fordi medarbejderen allerede har lagt pensionsplaner. Når først beslutningen er meldt ud, er det ofte for sent.

Rummet for at tale om seniorarbejdsliv og pensionsovervejelser findes ofte ikke på arbejdspladsen. Med tiltagene på side 22 vil vi gerne understøtte mere dialog. Samtidig anerkender vi, at pensionsbeslutningen er privat, og at der i nogle tilfælde er en valid grund til, at den erfarne medarbejder ikke ønsker at inddrage chefen. I tiltagene lægger vi derfor også op til, at den erfarne nøje overvejer, hvad arbejdspladsen skal inddrages i. Men uden en dialog risikerer vi, at medarbejdere, der kunne være blevet, går på pension, selvom man i begge parter interesse kunne have fundet en anden løsning igennem seniorordninger.

Isbjergsmodellen på næste side viser, hvor lidt man som medarbejder deler med sin arbejdsplads. Det under havets overflade holdes privat, og lederen ser kun en lille del af overvejelserne, indtil beslutningen meldes ud, og der ikke er mere at tale om.



OVERVEJELSER UNDER OVERFLADEN

SENIORSAMTALER/MUS-SAMTALER

Leder: nå, du er jo frisk og rørig, så dig har vi jo mange år endnu.

PENSIONSBESLUTNING

Medarbejder: Jeg går fra til april.

“ Du kan tro, det er svært at sige, at nu er det virkelig slut. Det er jeg overrasket over. Man skulle tro, det var let, ligesom når man går på sommerferie, men det er det faktisk ikke. Det er ligesom om, der ikke er brug for en mere! Jamen... Hvad så? Der er en stor tomhed.

- Anker, seniormedarbejder, produktionsbranchen

“ Før har jeg tænkt, hvordan jeg får en glidende overgang til pensionistlivet. Men nu tænker jeg mere på, at den dag hvor jeg stopper - tænk, den dag kan jeg glemme alt om advisor og kreditindestillinger og Finanstilsynet! Så vil jeg selvfølgelig huske alle de gode minder, men jeg vil først have en periode, hvor jeg vil tænke: Husk alle de ting, du slipper for! Så kan jeg ligesom overbevise mig selv om, at det var på tide at stoppe. Det kan måske gøre beslutningen lidt nemmere, hvis du forstår, hvad jeg mener.

- Finn, seniormedarbejder, finansbranchen

“ Men i kraft af, at jeg har diabetes og får insulin, så tør de slet ikke at operere mig. Så det fik jeg at vide, at jeg måtte bide smerten i mig, og så måtte jeg spise noget smertestillende. Ja. Og så er der såmænd ikke så meget ved at gå herude og spise smertestillende hver dag for at kravle på trucken og kravle af den igen.

- Egon, seniormedarbejder, produktionsbranchen

“ Vi har lidt en teori om, at vi skal have nogle år sammen i frihed, konen og jeg, hvis man kan sige det sådan. Altså forstå mig nu ret, ikke også? Hvor vi ikke skal noget, hvor vi ikke har nogen forpligtelser.

- Ernst, seniormedarbejder, produktionsbranchen

“ Jeg har jo selv haft en medarbejder i min afdeling, hvor vi tænkte: 'Stop nu. Det er nu du skal stoppe og gå på pension.' Men han gjorde det ikke. Altså han trak den for længe, sådan så til sidst da han så gik, så tænkte vi: 'Åh, ej det var godt'. Det ville jeg ikke risikere selv. Så skrækken over ikke at kunne se det selv, at man ikke slog til, den var der. Det skulle ikke overgå mig, det var helt sikkert!

- Susanne, pensioneret medarbejder, finansbranchen

“ Ja, når min kone hun holder, så vil jeg også stoppe. For så skal vi gøre noget mere med de der rejser. Og vi har også en campingvogn, som vi passer om sommeren. Så vi har nok at se til med rejser. Og så har vi fire børnebørn, så de tager også noget tid!

- Michael, seniormedarbejder, Priess

“ Der er ikke motivation længere. Den er væk. Det må jeg nok sige. Det er bare de her fem-seks måneder her, de skal bare gå. Og så er det det.

- Anker, seniormedarbejder, produktionsbranchen

MAN KAN LEDE SIG TIL GODE SENIORARBEJDSLIV

Arbejdskulturen og fællesskabet på arbejdspladsen er afgørende for at skabe gode seniorarbejdsliv. Langt de fleste af vores informanter pointerer, at deres forhold til ledelsen og kollegaerne er vigtigt for deres mentale trivsel og tanker om tilbagetrækning. Dette bekræfter anden forskning på området.⁴

Særligt ledelsens evne til at understøtte gode og inkluderende arbejdsfællesskaber har en direkte indflydelse på den enkeltes oplevelse af seniorarbejdslivet. Der er stor forskel på arbejdskulturen, jargonen og fællesskabet i finans- og produktionsbranchen. Fællesnævneren for de inkluderede virksomheder, som har formået at skabe stærke arbejdsfællesskaber, er, at lederne har prioriteret at inkludere alle medarbejdere både fagligt og socialt. Man kan således ikke se seniorarbejdslivet og seniorernes trivsel som adskilt fra resten af arbejdspladsens. De virksomheder der vægter og efterlever høj trivsel og et stærkt fællesskab, har man lyst til at blive på – det gælder også seniorerne.

Blandt nogle små og mellemstore virksomheder i begge brancher har vi oplevet meget stærke arbejdsfællesskaber – endda så stærke, at medarbejderne nogle steder omtaler arbejdspladsen som en familie. Det tætte følelsesmæssige bånd fungerer for nogle medarbejdere som et socialt sikkerhedsnet, som man ikke vil lade sig pensionere fra. Men samtidig kan det også betyde at uformelle

ordninger kommer til at dominere, hvilket også kan blive et problem. I enkelte tilfælde har vi set, at det kan være svært at bede om en seniorordning, fordi man er bange for at lægge arbejdspladsen til last.

Ikke desto mindre har vi oplevet, at mange seniorer efterspørger og værdsætter de tætte familieagtige fællesskaber på arbejdspladsen, da der ofte er et stort fokus på trivsel og omsorg. Derfor er der også en meget høj anciennitet blandt medarbejderne, ligesom virksomhederne er mere tilbøjelige til at bevare relationen til pensionerede medarbejdere. Det stærke fællesskab kan således være en måde at skabe trivsel og fastholdelse blandt seniormedarbejderne.

⁴ Se fx Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2017. *Analyser om mentale sundhedsudfordringer*, Norliv.

“

Kollegaer er vigtige. Så har man lidt sjov og ballede med hinanden, og driller hinanden lidt, ikke? Det synes jeg da er en vigtig ting, for ellers kunne man jo bare komme her ind og sige hej og gå igen, og så er der ikke meget ved det arbejde!

- Klaus, seniormedarbejder, produktionsbranchen

“

Det, der betyder noget for trivslen, det er godmorgen og kage! Det er så enkelt. Normalt går jeg rundt og siger godmorgen til alle folk. Det her med at møde hinanden i øjenhøjde og være en del af hinandens liv, det betyder rigtig meget for mig. Og kagen har den betydning, at vi fejrer små succeser. Kagen betyder 'tak for hjælpen'. Den kan også have den betydning, at hvis der er en, der har lavet en fejl, så griner vi af den i fællesskab. Så på mange måder, så er kage bare egentligt at åbne sin dør og værdsætte et andet menneske eller en gruppe.

- Henriette, leder, produktionsbranchen



TILTAG DER FREMMER GODE SENIORARBEJDSLIV

I løbet af projektet har vi udviklet en række tiltag, der kan hjælpe både seniormedarbejdere, HR, topledere og personaleledere til at tage hånd om alder i arbejdslivet. Sammen med vores samarbejdspartnere har vi bl.a. udviklet forberedelsesguiden 'Seniortanker' til seniormedarbejdere og ledelsesguiden 'Seniorsamtaler' til virksomheder:

Seniortanker – Forberedelse til din senkarriere og pensionsovergang

'Seniortanker' er en privat forberedelsesguide, der kan hjælpe den enkelte med at forberede den sidste del af arbejdslivet og pensionsovergangen. Den består af:

- refleksionsspørgsmål som hjælper den enkelte med at sætte ord på ønsker og drømme.
- en plan hvor man kan skrive sine overvejelser og beslutninger ned.
- en privat forberedelse til MUS- eller seniorsamtaler med ledere.

Seniorsamtaler – en ledelsesguide til gode seniorarbejdsliv

'Seniorsamtaler' er en ledelsesguide, der kan hjælpe virksomheder til at sikre rammerne for gode seniorarbejdsliv på tre forskellige niveauer:

- ledelsen og HR som vi guider til at tale om alder på et strategisk niveau.
- personaleledere som vi guider til at forberede en konstruktiv og

anerkendende samtale med den enkelte seniormedarbejder. Fx i forbindelse med senior- eller MUS-samtaler.

- selve samtalen om alder, seniorarbejdsliv og pensionsovergang imellem personaleleder og medarbejder. Her guider vi til, hvad lederen kan spørge om og hvordan, der kan spørges.

Podcasten 'De erfarne – fortællinger fra sidste del af arbejdslivet'

I "De Erfarne" fortæller seks vidt forskellige mennesker om deres arbejdsliv og de sidste år på arbejdsmarkedet. For hvornår er man senior på sit arbejde? Hvad tænker man egentligt over, når man er på vej på pension? Og hvorfor kan være så svært at tale om alder på sin arbejdsplads? Lyt med, når tre bankansatte og tre fabriksarbejdere fortæller om deres tanker, drømme og håb for de sidste år af deres arbejdsliv og overgangen til pensionisttilværelsen. Og bliv klogere på seniorordninger, arbejdsglæde, trivsel, pension, senkarriere og seniorarbejdsliv.

Vi er desuden rundt i landet til fyraftensmøder. Find alle vores tiltag og udgivelser på erfarne.ku.dk.

PROJEKTGRUPPEN



LOUISE FOLKER

Louise Folker er cand.mag. i litteraturvidenskab og beskæftiger sig med mental sundhed, trivsel og rettigheder. Hun har tidligere arbejdet som kulturjournalist og er erfaren udi at facilitere udviklingsprocesser med samarbejdspartnere og stakeholdere.



MARIE GORM LARSEN

Marie Gorm Larsen er cand.mag. i europæisk etnologi. Hun beskæftiger sig med alder og aldring, ensomhed og arbejdsliv. Hun har stor erfaring i at producere podcasts og har undervist i blandt andet Etnologisk Formidling på bacheloruddannelsen i europæisk etnologi.



LINE STEEN BYGBALLE

Line Steen Bygballe er cand.mag i anvendt kulturanalyse og hendes primære forskningsområder er aldring, civilsamfund og mental sundhed. Line beskæftiger sig med, hvordan frivillighed kan bidrage positivt til sociale og sundhedsrelaterede aspekter såsom forebyggelse af ensomhed og understøtte integrationsprocesser.



ASKE JUUL LASSEN

Aske Juul Lassen, PhD, er lektor ved CoRe og leder af Seniorpraksis-projektet. Han er etnolog og forsker i aldring, pension og seniorarbejdsliv og har en lang række udgivelser om seniorers hverdagsliv bag sig. Senest har han udgivet bogen 'Livets tredje akt' om livet på grænsen mellem arbejde og pension.



Et stort tak til de medvirkende virksomheder, fagforeninger, organisationer og pensionskasser. Og et stort tak til vores følgegruppe. Men vigtigst af alt: Mange tak til de seniormedarbejdere og pensionister som vi har fået lov til at følge og interviewe.

CENTER FOR HUMANISTISK SUNDHEDSFORSKNING (CORE)

Seniorpraksis-projektet er en del af CoRe, som er et forskningscenter på Saxo-Instituttet på Københavns Universitet. Vi forsker i kulturanalytiske og historiske aspekter af sundhed og sygdom. Centeret består af etnologer, historikere, antropologer og folkesundhedskandidater, der er en del af tværvideenskabelige projekter med fokus på fx aldring, livsforløb, livsstilsinterventioner, mad, måltider og hverdagen med sygdom.

