

AIDER

God seniorpolitikk og ledelse av seniorer

Jon Fredrik Alfsen

God seniorpolitikk og ledelse av seniorer

Læringsmål for denne filmen

- At du får god forståelse av hva forskningen viser om mytene omkring alder, læring, endring og utvikling
- At du får anledning til å reflektere over egne forestillinger (og fordommer?) om alder
- At du får et bedre grunnlag for å vurdere egen personalpolitikk og ledelse

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!



På vei til et multigenerasjons arbeidsliv....

- Forskning viser at det ofte er større variasjoner **innen en generasjon** enn mellom generasjoner, noe som understreker viktigheten av å møte hver medarbeider som et individ fremfor å basere seg på generaliseringer.
- Forskningen peker på at ledere i de ulike generasjonskohortene har **distinkte stereotypiske tanker** om sin egen generasjon versus andre generasjoner.

= behov for en mer individuelt- og livsfaseorientert personalpolitikk og ledelse

Forskere mener "Senior-syndromet" er en reell risiko knyttet til seniorer i arbeidslivet

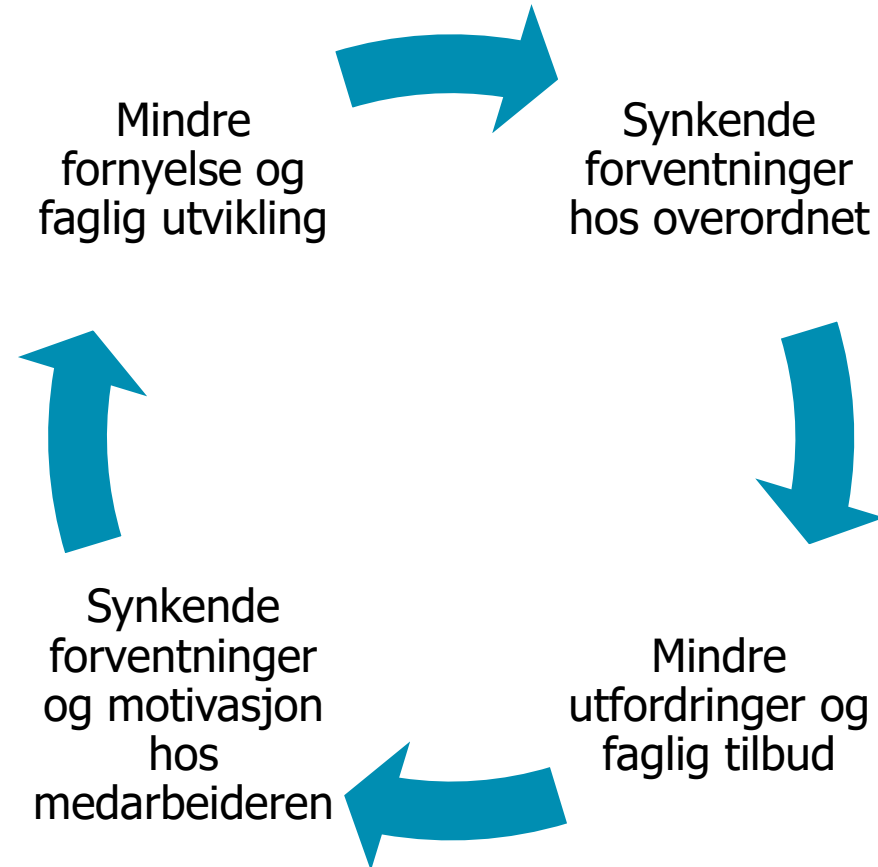
I seniorpolitikken snakkes det om **seniorsyndromet**, som er en ond sirkel som må unngås.

Syndromet kan starte med negative holdninger til eldre arbeidstagere, for eksempel at de er mindre tilpasningsdyktige, at de må skjermes fra vanskelige omstillingsprosesser, eller at det er mindre aktuelt for eldre å delta i kompetanseutvikling.

Slike holdninger kan medføre at ledere og yngre kolleger får mindre forventninger til de eldre som medfører at de får mindre utfordringer og faglige tilbud.

Resultat kan bli synkende motivasjon og tro på egne utviklingsmuligheter og mindre interesse for faglig fornyelse.

Noe som vil forsterke det negative inntrykket av seniorene blant ledere og kolleger. På denne måten kan det skapes en selvoppfyllende profeti.



Myter og fakta om seniorer

Hva er typiske myter og forestillinger knyttet til alder?

- "Det er ikke noen vits i å ansette en senior, de går jo snart av med pensjon likevel": Seniorer er stabil arbeidskraft. Mer enn dobbel så høy turnover blant 30 åringer som blant 50-åringer (KS)
- "Arbeidsevnen synker jo med årene": Gjennomsnittlig ikke forskjell på arbeidsevne, men kan variere med yrke (Solem 2001)
- "Eldre er ikke omstillingsvillige»: Eldre er ikke nødvendigvis mindre omstillingsdyktige enn yngre (Midtsundstad 2005)
- "Kunnskapen til senioren har gått ut på dato": Erfarne arbeidstakere besitter fagkompetanse og metakompetanse (Ingebretsen & Lindbom 2000).

Myter og fakta om seniorer

Hva bidrar til å holde folk i arbeid?

- "Fortell meg at jeg er ønsket" - lederens rolle er en nøkkelfaktor for å forstå seniorers valg. Oppsummering kunnskapsstatus, AFI 2003
- 40% av tidligpensjonerte i staten mente de hadde et dårlig forhold til sine ledere, mens 2% av de yrkesaktive svarte det samme (Fafo-notat 2003)
- Interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, mestring, innflytelse over eget arbeid, godt arbeidsmiljø og kollegaer. (Aargaard Terjesen og Robert Salomon 2015)
- For de som ønsker å fortsette utover 62 er interessen for jobben svært viktig. De som ønsker å slutte er mer orientert mot "ytre belønning" (Mykletun m.fl 2000)

Myter og fakta om seniorer

Arbeidsevne og arbeidsprestasjoner

- Arbeidsevnen kan svekkes noe med alderen, mens arbeidsprestasjonene er mindre berørt av alder.
- Arbeidsprestasjoner er avhengig av arbeidsevne, helse, kompetanse, læringsmuligheter på jobben, motivasjon, arbeidsoppgaver, ergonomi, lederens holdninger og atferd, forventninger fra ledelse og kolleger, negative holdninger i arbeidslivet og generelt i samfunnet, livsstil, familiesituasjon, omsorgsforpliktelser osv.
- Arbeidsevne og arbeidsprestasjoner er altså ikke det samme!
- Seniorer er ikke like – vi blir ikke likere med årene

Kompetanseutvikling for 55+ (Danmark)

Noen hovedfunn

- **71%** har deltatt i kompetanseutvikling innenfor de siste 2 år og **83%** ønsker å delta i kompetanseutvikling de neste 2 år.
- **Faglig og personlig utvikling** de viktigste motiver.
- Forebyggelse af nedslidning, mulighed for bedre lønn og jobskifte er mye mindre viktig.

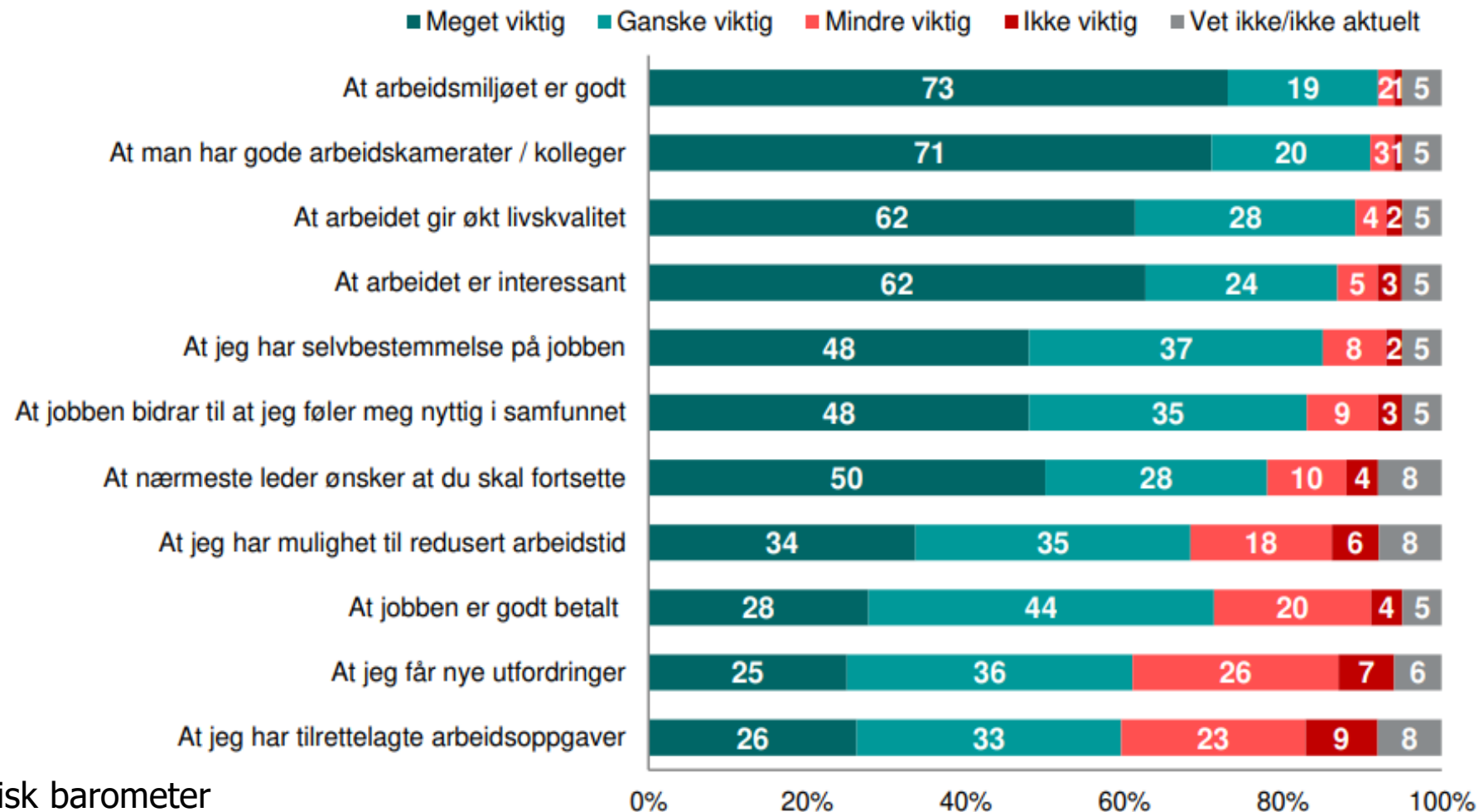
Hvem skal ta initiativ?

- Lederne angir manglende motivation og initiativ hos medarbeiderne som de viktigste hindringene for deltakelse i kompetanseutvikling.
- Medarbeiderne angir den mest vesentligste årsaken til ikke å delta i kompetanseutvikling at de ikke har fått det tilbud om å delta.

*Kilde: Karina Glies Vincents Seeberg, Ph.d. -studerende ved Det nationale forskningscenteret for Arbeidsmiljø.
Kompetenceudvikling for 55+: motiver, barrierer og muligheder*

Figur 4.24 Hvor viktige er følgende grunner for deg for at du skal fortsette i arbeid etter at du får rett til pensjon? (2022)

Filter: Under 62 år (86 %, n=2589)



Kilde: Seniorpolitisk barometer
2022, yrkesaktive

Hva forskningen kan fortelle oss?

Viktig med riktig fokus i forhold til alder

- Fra et arbeidsevneperspektiv med fokus på helse, tilrettelegging og målinger. Personalpolitikk for «trengende» arbeidstakere...
- ... til et ressursperspektiv med fokus på kompetanse, seniorer som en ressurs i/for arbeidslivet, seniorpolitikk er utviklingsarbeid.

Hva er god seniorpolitikk?

«God seniorpolitikk på virksomhetsnivå er en personalpolitikk som anerkjenner og utvikler seniorressursene på arbeidsplassen og som dermed legger til rette for at seniorene skal kunne og ville stå lenge i jobb»

Forsker Anne Inga Hilsen, FAFO.

Ledelse av seniorer...

Fem råd til ledelse av seniorer

1. Seniorer har som ALLE andre behov for å bli sett og anerkjent
2. Ha en individuelt og livsfaseorientert tilnærming til personalpolitikk og ledelse
3. Erkjenn at det er forestillinger og fordommer – få kunnskap på feltet
4. Vær nysgjerrig og interessert i seniorers kompetanse – ikke minst den tause kunnskapen
5. Snakk om senkarriere, bruk medarbeidersamtalen og ha et utviklingsorientert fokus



God seniorpolitikk og ledelse av seniorer

Læringsmål for denne filmen

- At du får god forståelse av hva forskningen viser om mytene omkring alder, læring, endring og utvikling
- At du får anledning til å reflektere over egne forestillinger (og fordommer?) om alder
- At du får et bedre grunnlag for å vurdere egen personalpolitikk og ledelse

Kunnskaper, ferdigheter, holdninger, samt inspirere til anvendelse!



For ytterligere kunnskap og inspirasjon sjekk hjemmesiden til Kunnskapssenteret for lengre arbeidsliv.