

Sådan fastholder du dine ældre medarbejdere

17.11.17

Hvad vil få dine medarbejdere til at blive på arbejdsmarkedet til de er 70-80 år? Hvad kendetegner den arbejdsplads, som de vil finde attraktiv som ældre? Og har alder en betydning, når du ansætter en ny medarbejder? Få her et bud på, hvordan du fastholder dine medarbejdere længere på arbejdsmarkedet.

Af Dorthe Jensen, specialist i arbejds- og organisationspsykolog og Einar Baldvin Baldursson, specialist i arbejds- og organisationspsykologi og lektor ved Det Humanistiske Fakultet AAU

Hvordan er dine forestillinger om alder blevet formet? Hvornår er man efter din opfattelse en "ældre medarbejder"? Og har alder en betydning, når du tænker kompetenceudvikling?

I 2030 forventes det, at de ældre medarbejdere udgør omkring en tredjedel af arbejdsstyrken i mange europæiske lande. Dette er en del af baggrunden for, at mange lande allerede har hævet pensionsalderen (Kilde; European Agency for Safe and Health at Work).

Forskning viser, at ældre mennesker lærer langsommere end yngre, når det handler om et helt nyt område eller de kan blive udfordret i særlig stressede situationer med stor ny informationsbearbejdning. Men de er til gengæld hurtigere til at sætte ny viden i forbindelse med det, de allerede ved. Dvs. oversætte "domænespecifik" viden til kompetencer, de kan bruge i praksis (E. Mortensen, K. Pallesgaard et al.).

Der er en samfundsmæssig forventning eller krav om, at vi skal blive længere på arbejdsmarkedet. Derfor kommer her nogle bud på, hvordan du fastholder dine ældre medarbejdere.

Hvad får ældre medarbejdere til at forlade arbejdspladsen før tid?

Et nyt nordisk forskningsprojekt om arbejdsmiljøets betydning for fastholdelse af ældre arbejdstagere (NFA) konkluderer, at der kan være et stort potentiale i at udvikle indsatser, som kan bekæmpe aldersdiskrimination, reducere de fysiske arbejdskrav og øge de ældre ansattes jobtilfredshed ved at give dem mere indflydelse, udviklingsmuligheder og anerkendelse. Undersøgelsen viser også, at der er to overordnede grupper af seniorer, som trækker sig tidligt tilbage fra arbejdsmarkedet, men af forskellige grunde:

- De nedslidningstruede seniorer trækker sig tidligt tilbage, fordi de oplever en betydelig ubalance mellem høje arbejdskrav og færre ressourcer.
- De ressourcerfulde seniorer trækker sig tidligt tilbage, hvis arbejdet ikke opleves som tilstrækkeligt tilfredsstillende og meningsfyldt, og hvis de oplever, at deres evner ikke værdsættes.

Mange ældre forlader arbejdspladsen, fordi de føler, at de hverken anerkendes eller deres kompetencer værdsættes. Anerkendelse gennem feedback handler om at sætte fokus på, hvad man sætter pris på ved den ældres arbejdsindsats, og tydeliggøre hvilke positive konsekvenser den har haft for andre. Nøglen til succesfuld motivation handler om realistisk og retvisende at anerkende den ældres kompetencer og autonomi.

Fastholdelse i praksis

For at fastholde ældre medarbejdere i længere tid, skal der initiativer på bordet, der ikke tvinger, men motiverer dem til at blive.

En rapport om Virksomheders sociale engagement fra VIVE viser, at det er af stor betydning, at lederen eksplicit giver udtryk for, at arbejdspladsen ønsker at fastholde medarbejdere over 60 år og er åben overfor at drøfte forskellige muligheder med den enkelte og villig til at lave individuelle løsninger.

Kompetenceudvikling er også vigtigt for ældre medarbejdere

Nyere hjerneforskning viser, at hjernen formes efter, hvordan den bruges, og når vi lærer nyt, uanset om vi er 30 eller 60 år, udvikles netværk af nerveceller i hjernebanken. Er man vant til at lære nyt, kan den læringstrænede hjerne nemt udvide sin eksisterende viden. Vores hukommelse bliver desuden mere robust og effektiv, hvis den løbende vedligeholdes i gennem forskellige udviklingsmuligheder, og der gives feedback på vores adfærd. Desuden er de ældre, hvis deres hjerne er holdt i form, bedre til at skabe overblik og træffe mere langsigtede beslutninger.

Kompetenceudvikling bidrager til, at de ældre medarbejdere fornyer og opdaterer deres indsigter, hvilket styrker fokus på og mulighederne for at trække på deres erfaring. For det andet oplever de herigennem respekt og værdsættelse, som medfører fortsat motivation for arbejdet. Denne motivation virker også som værn mod stress og mismod og bidrager også til at beskytte de yngre medarbejdere mod stress.

5 dimensioner for jobtilfredshed

Arbejdspsykologisk forskning (Oldham et al. i "Arbejdslivets psykologi" Graversen 2004) viser, at der er fem indholdsdimensioner, som i særlig grad har indflydelse på motivationen. Det potentielle motivationsindhold i jobbet målt ved de fem dimensioner er et udtryk for, hvor motiverende jobbet er for medarbejderen og afspejler såvel arbejdstilfredshed og tilbøjelighed til at præstere en særlig arbejdsindsats.

De fem dimensioner er:

- **Variation:** De muligheder, jobbet giver for at anvende og udvikle forskellige færdigheder, ikke mindst de færdigheder der afspejler medarbejderens erfaring
- **Opgaveidentitet:** Muligheden for at udføre hele og afsluttende opgaver fra start til færdigt produkt, ikke mindst muligheden for at se sig selv i resultatet
- **Opgavesignifikans:** Jobbets betydning i en større samfundsmæssig sammenhæng
- **Autonomi:** De muligheder, jobbet giver for selvbestemmelse. Det er ikke mindst vigtigt at fokusere på, hvordan medarbejderen personligt, kan gøre en forskel.
- **Jobfeedback:** Graden af information om og kendskab til egne præstationer i jobbet. Givet at ældre har en tendens til at underkende betydningen af egne erfaringer, er det vigtigt, at der er fokus på, hvordan nye kompetencer er forbundet med de der forudgående er etableret. Det handler om respekt for erfaringen.

Brug de fem dimensioner som inspiration i en motivations samtale med den ældre medarbejder omkring oplevet meningsfuldhed, ansvar for arbejdsresultat og udviklingsmuligheder.

- Stil spørgsmål, som giver dig et indblik i og forståelse af medarbejderens behov, oplevelser, ressourcer og kompetencer.
- Vær obs på, at den ældre medarbejder ofte har en tendens til at underkende egen nyere læring og ser sig selv som læringslangsomme. Andres negative forestillinger om alder har ofte en negativ afsmittende effekt på de ældres forståelse af sig selv.
- Astem forventningerne, hvor du bidrager med dit perspektiv, og hvordan du ser, at netop den ældres kompetencer kan bidrage til opfyldelsen af de organisatoriske mål. Være obs på, at den ældre ikke oplever sig understimuleret; peg på den ældres muligheder for at lære fra sig, fx gennem vejledning af yngre eller nyansatte samt konkrete opgaver, hvor den ældre kan bruge sine indsigter og erfaringsbaseret viden på nye måder.

Et par gode refleksionsspørgsmål: Se "dig selv og jeres organisation ude fra":

- Hvad er dine egne forestillinger om den ældre medarbejder? Hvordan kommer de til udtryk i din daglige

ledelseskommunikation?

- Hvordan anerkender du den ældre medarbejders kompetencer? Hvilken type af feedback giver du?
- Hvilke organisatoriske samtaler har du med den ældre medarbejder? Og med hvilken effekt?
- Hvordan arbejder du med at skabe udviklingsrammer for den ældre medarbejder?
- Hvad er jeres kompetenceudviklingsstrategier omkring den ældre medarbejder?
- Hvilke tiltag understøtter fastholdelse af den ældre medarbejdere?
- Hvilke ordninger har I hos jer som giver mulighed for fleksible overgangsordninger?
- Hvilke organiseringsformer understøtter videns- og erfaringsdeling på tværs af generationer?

Læs mere:

[Fasthold de erfarne ledere](#)

[Undgå at miste din bedste medarbejder](#)

[5 egenskaber du skal kigge efter når du ansætter](#)

[De erfarne ledere](#)