

Ledelse af medarbejdere i det sene arbejdsliv

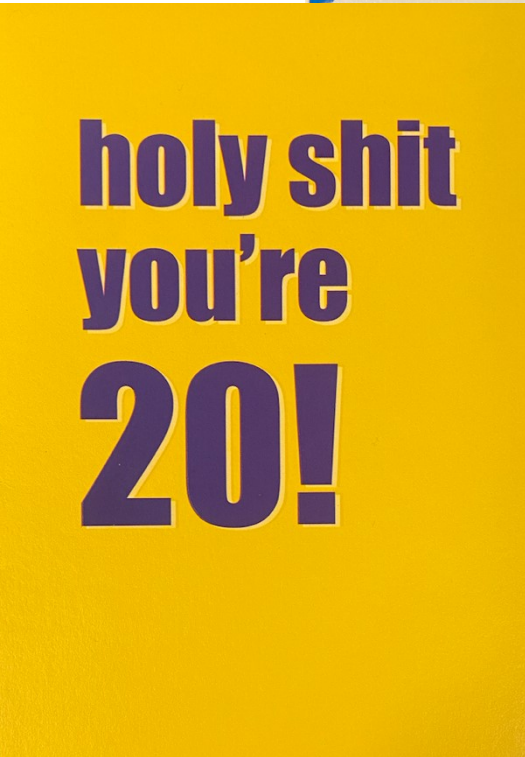
Aske Juul Lassen,
oplæg ved MEDST
videnscafé

Februar 2025





Hvad er alder?



En snigende fornemmelse

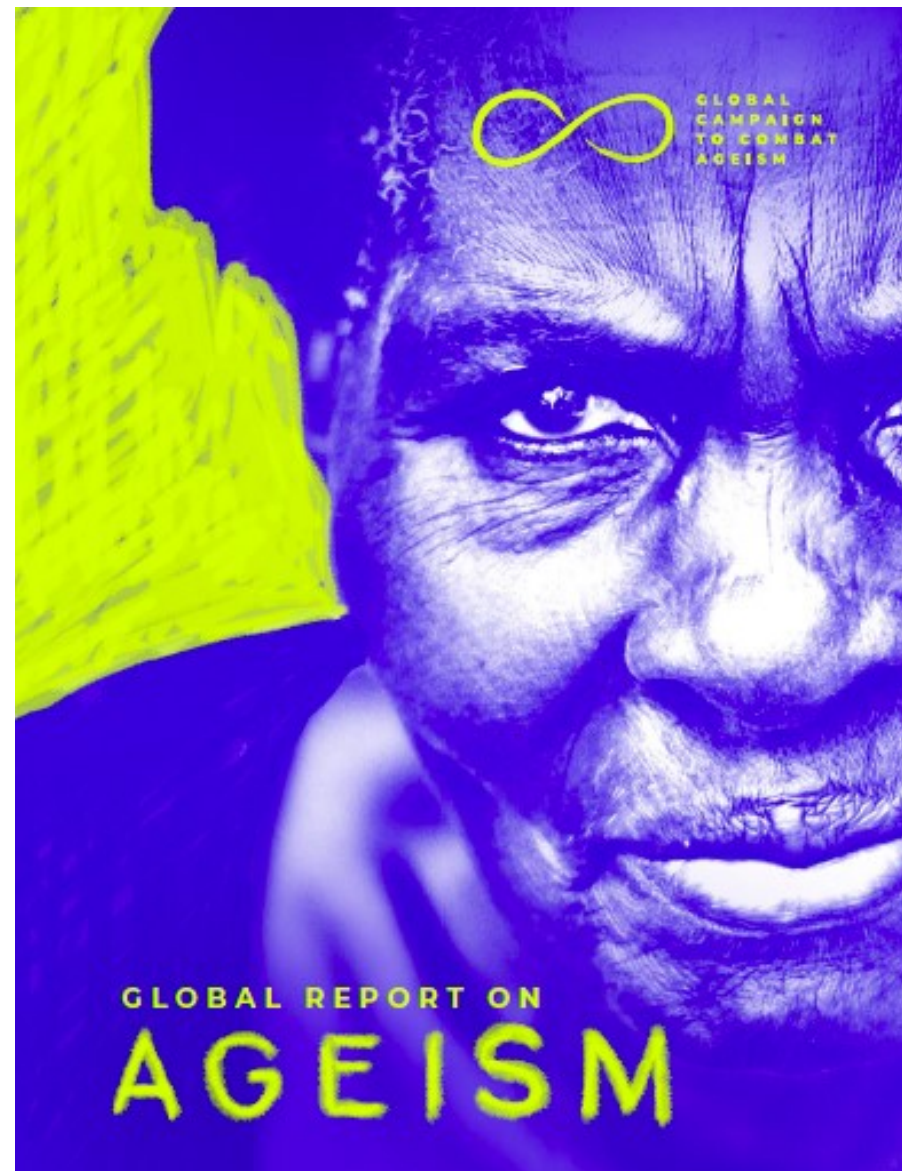
- Line, 59 år, Sydjylland
- Hjemmegående indtil børnene var store, derefter deltidsuddannelse inden for handel
- Hverken erfaring eller potentiale
- Fyret med en ubehagelig mistanke
- Jobsøgende med en ubehagelig mistanke



ALDERISME OG ALDERSKULT

NÅR ALDEREN BLIVER ET PROBLEM

Aske Juul Lassen





Hvorfor er alderisme et problem?

- Alderisme er associeret med social isolation, ensomhed, dårligt mentalt og fysisk helbred samt kortere levetid (WHO, 2021).
- Opfattet alderisme fører til indkomstulighed (Vauclair et al. 2015)
- Alderisme internaliseres af ældre mennesker, så de får dårligt selvværd (McGonagle et al. 2015)
- Alderisme er selvbekræftende, så man bliver langsommere, kognitivt svækket, etc. (Levy, 2001)
- Folk med et positivt syn på alder, lever 7½ år længere (Levy et al. 2002)

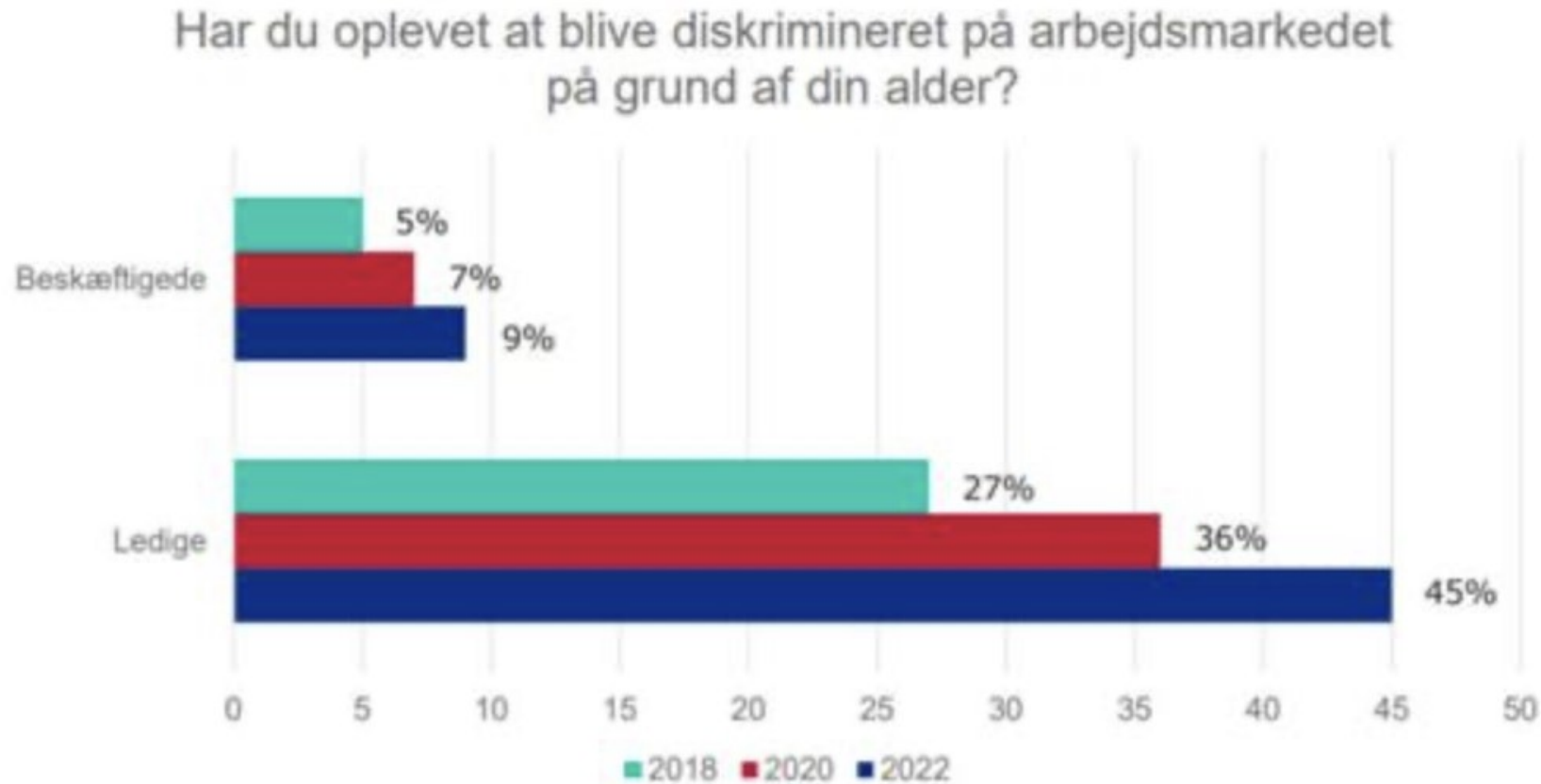


Et komplekst fænomen

gruppe der undertrykker en
mindre privilegeret gruppe

- Går ud over ens fremtidige selv
- Ældre ligges ikke åbenlyst for had
- 'Post-ageist ageism' (Marshall & Katz, 2012) – ældre mennesker hyldes for at have ungdommelige kvaliteter (Holstein & Minkler 2003)
- Alderisme vendes indad: internaliseret alderisme, selv-alderisme, embodied

ALDERISME PÅ ARBEJDSMARKEDET: OPLEVET



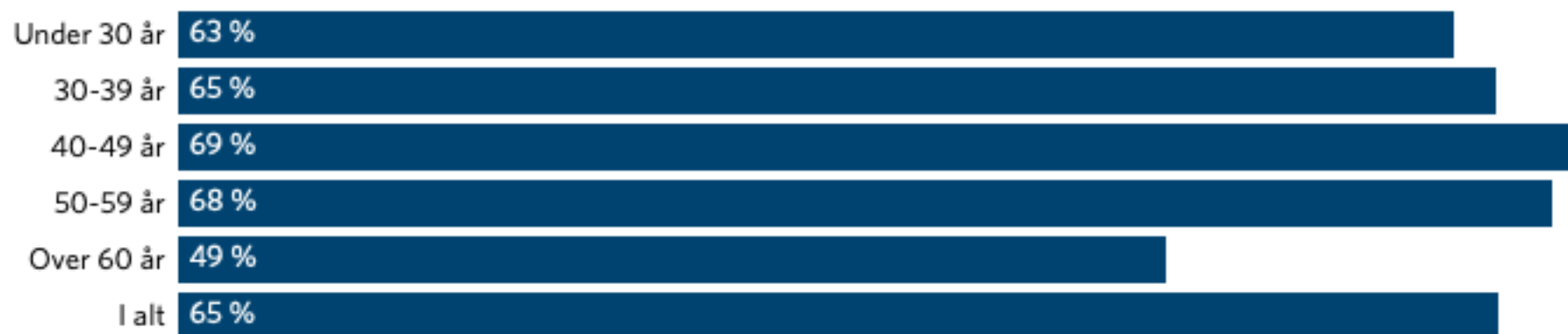
Kilde: NFA's seniorarbejdsliv medarbejderundersøgelse:

<https://nfa.dk/nyt/nyheder/2023/flere-og-flere-seniorer-oplever-diskrimination-paa-det-danske-arbejdsmarked>

ALDERISME PÅ ARBEJDSMARKEDET: LEDIGHED

Andel af førstebølgeledige i beskæftigelse fordelt på alder, august 2021

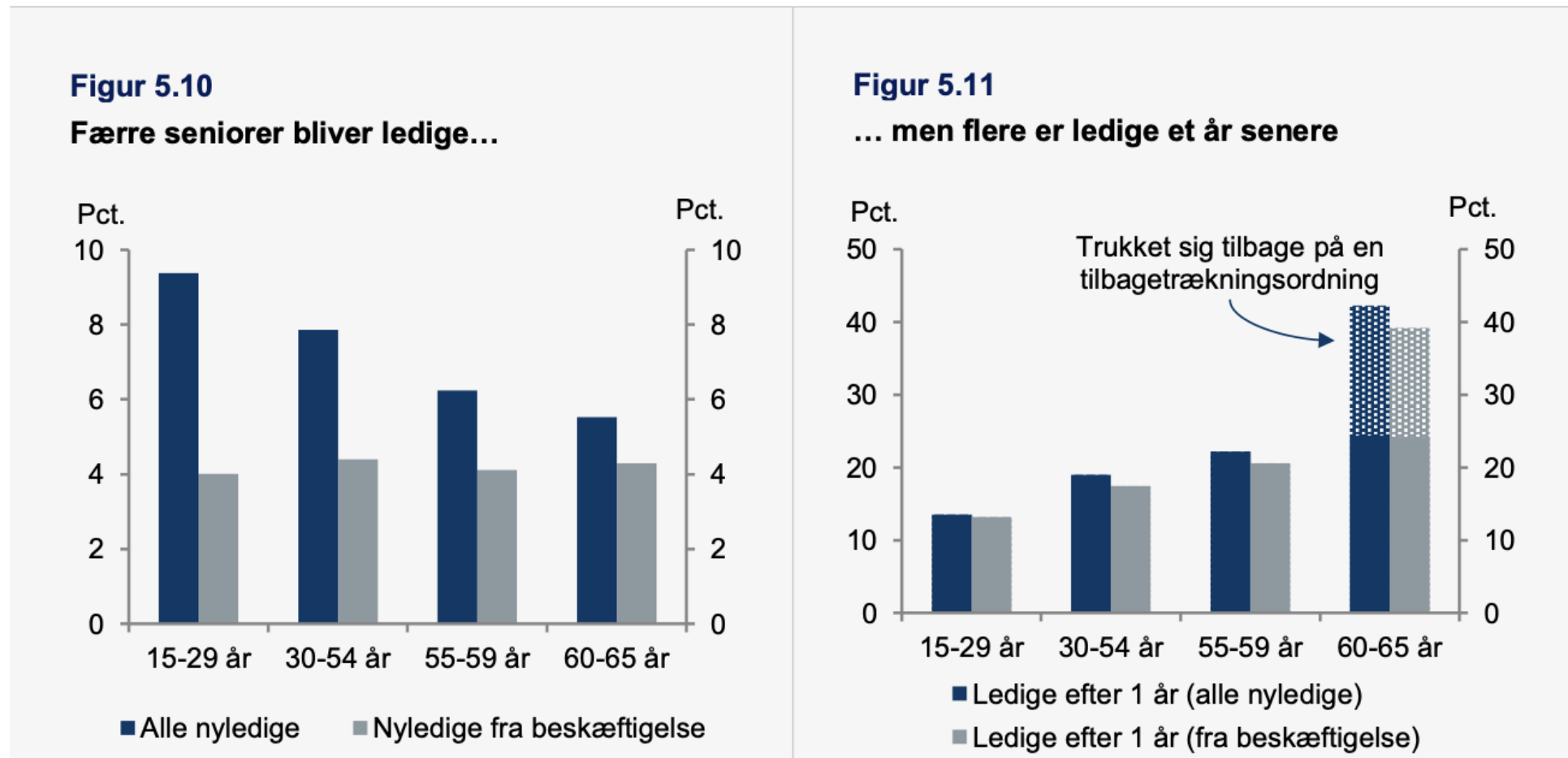
Figuren viser andelen af ledige fra coronakrisens første bølge, som var i beskæftigelse august 2021.



Kilde: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd, december 2021

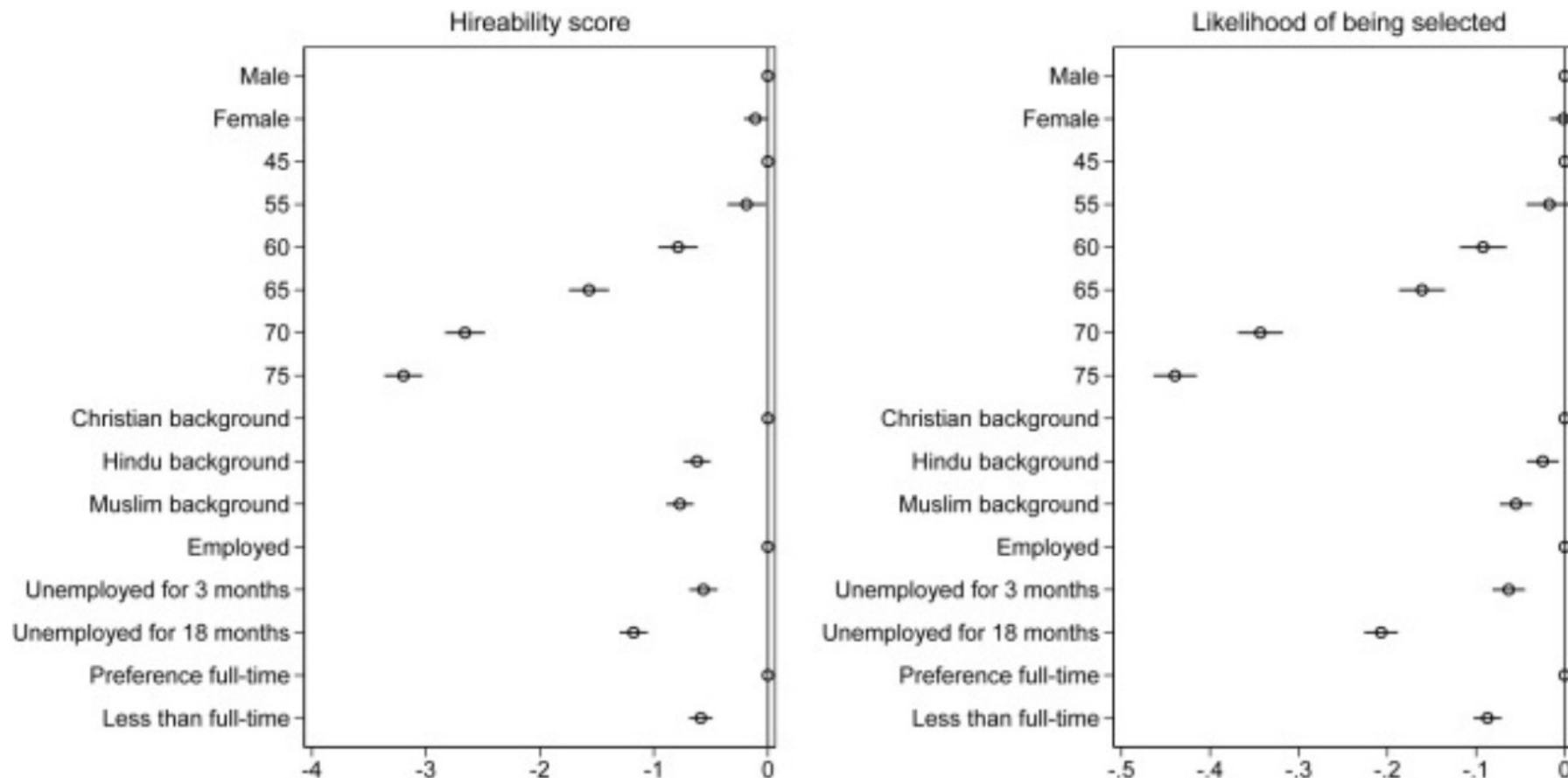
<https://www.ae.dk/analyse/2021-12-to-ud-af-tre-ledige-fra-foerste-coronaboelge-er-tilbage-i-job>

ALDERISME PÅ ARBEJDSMARKEDET: LEDIGHED → TILBAGETRÆKNING



Kilde: Beskæftigelsesministeriets Status på Arbejdsmarkedet, maj 2023.
<https://bm.dk/media/22668/status-paa-arbejdsmarkedet.pdf>

ALDERISME PÅ ARBEJDSMARKEDET: FRAVALGT



Kilde: Qvist & Larsen 2025:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0049089X24001571>



OVERORDNEDE RESULTATER

Bekræfter andre studier:
Seniorer bliver længere,
hvis de...

- Er raske
- Trives på deres arbejde
- Har mulighed for indflydelse på deres arbejdsforhold



DEN GENERELLE OG DEN SPECIFIKKE SENIORMEDARBEJDER

Generelle vs. specifikke seniormedarbejdere

- Modsatrettede ideer om seniormedarbejderne
- Mindre fleksible/mere fleksible
- Langsommere/mere effektive
- Mindre motiverede/mere motiverede
- Forestillinger om seniorer, som ikke passer med virkeligheden



Jeg synes jo egentlig 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*

FALDET-AF-PÅ-DEN-SYNDROMET

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



ALT DET UNDER OVERFLADEN...

Lederen

- Jeg vil ikke være aldersdiskriminerende
- Jeg vil ikke få ham/hende til at føle sig gammel
- Jeg vil ikke få hende/ham til at gå på pension







‘Nå, men du er jo frisk og rørig, så dig har vi mange år endnu’



Medarbejdere

- Vil hun/han af med mig?
- Hvad kan jeg egentlig dele her?
- Hvordan stiller det mig, hvis jeg bruger mine rettigheder?

Metareview om seks almene fordomme

- Mindre motivere 
- Mindre villige til at delta i kurser 
- Mindre omstillingsparate 
- Mindre tiltro til ledelse 
- Mere usunde 
- Mere sårbare over for ubalance mellem arbejde og privatliv 

EVALUATING SIX COMMON STEREOTYPES ABOUT OLDER WORKERS WITH META-ANALYTICAL DATA

THOMAS W. H. NG
University of Hong Kong
DANIEL C. FELDMAN
University of Georgia

This study evaluates the cumulated empirical evidence on 6 common age stereotypes. These stereotypes suggest that older workers are: (a) less motivated, (b) generally less willing to participate in training and career development, (c) more resistant and less willing to change, (d) less trusting, (e) less healthy, and (f) more vulnerable to work-family imbalance. The meta-analysis included 418 empirical studies ($N=208,204$) and examined the relationships of age to 39 variables representing the content domain of age stereotypes. The only stereotype consistent with empirical evidence is that older workers are less willing to participate in training and career development activities. The paper concludes with implications for future theory development and management practice.

According to U.S. Bureau of Labor statistics released in 2010, more than half (55%) of the U.S. workforce is between 40 and 75 years old, with the 45–49 and 50–54 age groups being the two largest segments of the working population. Furthermore, the 55–75-year-old segment of the workforce is expected to grow by 11 million over the next 10 years, at which time it will comprise close to 25% of the total workforce (Toossi, 2009). Even before the Great Recession, increasing numbers of older workers were expressing interest in postponing retirement (Beehr, 1986; Winston & Barnes, 2007); recent economic events have only strengthened that trend.

Because older workers now represent a significant portion of the workforce, age stereotypes have become an increasingly important and timely research topic, especially since previous research found that negative age stereotypes were prevalent in personnel decisions (Avolio & Barrett, 1987; Hirschfeld & Thomas, 2011; Perry, Kulik, & Bourhis, 1996; Schwab & Heneman, 1978). For instance, older workers are frequently negatively stereotyped as being: (a) poorer performers, (b) less motivated, (c) less

Correspondence and requests for reprints should be addressed to Thomas W. H. NG, School of Business and Economics, The University of Hong Kong, Pok Fu Lam, Hong Kong; tng@business.hku.hk

© 2012 Wiley Periodicals, Inc.

doi: 10.1111/peps.12003

Seniorkompetencer

Dialektisk
tænkning
forbedres

Systematisk
tænkning
forbedres

Perspektivistisk
tænkning forbedres

Læringsevner
ændrer sig

Langtidshukommelse
forbedres

Professionel
empati forbedres

Emotionel kontrol
forbedres



Vejledning til jeres 55+ politik

Velliv  55+

KØBENHAVNS UNIVERSITET
SAXO INSTITUTTET
CENTER FOR HUMANISTISK SUNDHEDSFORSKNING

Medarbejderes værktøjer til 55+ samtalerne


Forberedelsesmateriale og vejledning til, hvordan du kan forberede dig som medarbejder til samtalen, fremgangsmåde til selve samtalen samt vejledning til opfølgning.

Velliv  55+

KØBENHAVNS UNIVERSITET
SAXO INSTITUTTET
CENTER FOR HUMANISTISK SUNDHEDSFORSKNING

Leders værktøjer til 55+ samtalerne

Forberedelsesmateriale og vejledning til, hvordan du kan forberede dig som leder til samtalen, fremgangsmåde til selve samtalen samt vejledning til opfølgning.

Velliv  55+

KØBENHAVNS UNIVERSITET
SAXO INSTITUTTET
CENTER FOR HUMANISTISK SUNDHEDSFORSKNING

Velliv  55+

Opgaver

Velliv  55+

Velliv  55+

Rammer

Velliv  55+

Velliv  55+

Faglig og personlig udvikling

Velliv  55+

Velliv  55+

Relationer

Velliv  55+

Velliv  55+

Pensions- overvejelser

Velliv  55+

Hvorfor lave en 55+ politik?



Hvordan lave en 55+ politik?



Behovsafklaring: 55+medarbejderens behov

Tilbudsafklaring: Arbejdspladsens fleksibilitet

Dialog: Brug værktøjerne til særskilt samtale eller som en del af MUS

Download kompetencer

Skab mening: kompetenceudvikling og inddragelse

Det sociale aspekt: understøt fællesskaberne

Anerkendelse: Tal 55+ medarbejderne op

Alternative tilknytningsmuligheder inden pensionen

Modvirk alderisme: husk inklusionen

Tak!

Værktøjerne kan findes på <https://55plus.ku.dk>

Bogen 'Alderisme og alderskult' kan downloades på <https://egv.dk/publikationer/alderisme-og-alderskult-naar-alderen-bliver-et-problem/>

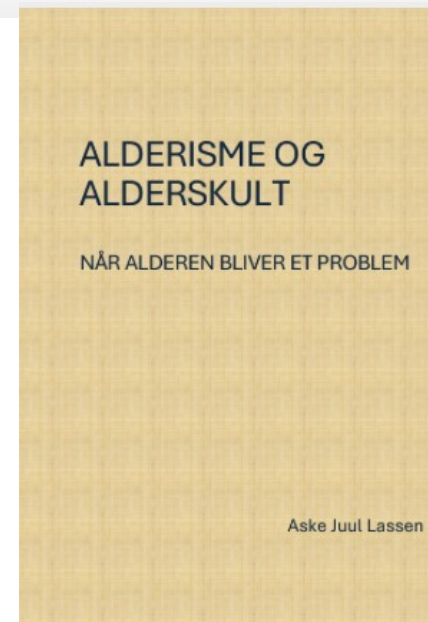
Ny bog: 'De nye gamle' udkommer 8. april

Rapport og anbefalinger til kompetenceudvikling 55+ på <https://kompetenceudvikling.dk/55-plus/>

ajlas@hum.ku.dk

Velliv
Foreningen

FONDEN
ENSOMME
GAMLES
VÆRN



KØBENHAVNS UNIVERSITET
DET HUMANISTISKE FAKULTET



KOMPETENCEUDVIKLING 55+

55+ medarbejders kompetenceudvikling i staten



af Anna Lyngdal Wulff & Aske Juul Lassen

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

KØBENHAVNS UNIVERSITET
DET HUMANISTISKE FAKULTET

København 2023

Kompetenceudvikling 55+

Fælles opsummerende rapport baseret på to forskningsprojekter

Lars L. Andersen, Aske J. Lassen, Karina G. V. Seeborg,
Anna L. Wulff, Anders B. Nielsen