Indflydelse og fleksibilitet – Kvalitative interviews med offentligt ansatte seniorer

Hovedresultater



Helle Holt og Mona Larsen

VIDENSCENTER
FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER
PÅ ARBEJDSMARKEDET

Hovedresultater

Der er en politisk og samfundsmæssig forventning om, at seniorer skal øge deres aktive år på arbejdsmarkedet. Forskningslitteraturen har i de senere år vist, at de konkrete arbejdsvilkår har en betydning for, hvornår seniorer trækker sig tilbage. Den enkeltes indflydelse på arbejdsopgaver og arbejdstid samt adgang til fleksibilitet har vist sig at have en positiv betydning for, om seniorer øger deres år på arbejdsmarkedet. Samtidig er der forskelle og fællestræk mellem forskellige grupper af seniorer på arbejdsmarkedet. Denne undersøgelse retter særligt fokus mod en udvalgt gruppe af offentligt ansatte.

Hovedformålet

Hovedformålet med denne undersøgelse er:

- gennem interviews med lavtlønnede offentligt ansatte seniorer at sætte fokus på, hvilken indflydelse og fleksibilitet de har på deres arbejdstid og deres arbejdsopgaver.

Konkret vil følgende to spørgsmål blive besvaret:

- Hvilke rammer skal være til stede på en arbejdsplads for, at seniorer oplever at have indflydelse og adgang til fleksibilitet i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver?
- Er indflydelsen og fleksibiliteten formel eller uformel?

Fakta om undersøgelsen

- Kvalitative interviews med 16 offentligt ansatte seniorer mellem 57 og 66 år
- 11 er kvinder, og 5 er mænd
- De er lavtlønnede og har haft fysisk arbejde
- 11 udfører omsorgsarbejde i den kommunale sektor, og 5 udfører servicearbejde, herunder har tre mænd arbejde i kommunens Vej & Park-afdeling på det grønne område
- Undersøgelsen er finansieret af Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet.

Den udvalgte gruppe af offentligt ansatte er for nogles vedkommende kendetegnet ved på samme tid at være helbredsmæssigt udfordret og ved samtidig at have en økonomi, der begrænser deres muligheder for at trække sig tidligt tilbage. Der er dermed tale om en gruppe, der typisk gerne *vil* blive ved med at arbejde – "vil" i betydningen, at det er en økonomisk nødvendighed for dem, men i bedste fald også, at de har lyst til det – men som samtidigt er udfordret i forhold til at *kunne* arbejde på

Fleksibilitetsformer

Fleksibilitet i arbejdstid vedrører:

- Antal arbejdstimer dagligt og ugentligt
- Arbejdstidens placering på døgnet og ugentligt
- Fridage og ferier
- Arbejdstidens fysiske placering.

Fleksibilitet i arbejdsopgaver vedrører:

- Antal opgaver
- Typen af opgaver
- Rækkefølge af opgaveløsning
- Variation i arbejdsopgaverne.

Formel vs. uformel fleksibilitet:

- Formel: Aftalt med ledelsen
- Uformel: Rammesat af ledelsen og skabt af arbejdspladskulturen.

grund af helbredsproblemer. For interviewpersonerne undersøger vi, hvordan indflydelse og fleksibilitet kan bidrage til at *gøre det muligt* at blive flere år på arbejdsmarkedet.

Adgang til fleksibilitet i arbejdstiden og i forhold til arbejdsopgaver er således en måde at gøre arbejdsvilkårene attraktive og tilpasset til denne gruppe.

Fleksibilitet kan vise sig på flere måder og i forskellige former (se boks). Fleksibilitet er også en del af operationaliseringen af indflydelse eller jobkontrol, som også indeholder elementer som fx udvikling af kompetencer. Her er som sagt fokus på arbejdstid og arbejdsopgaver.

Fast daglig arbejdstid og formel adgang til nedsat arbejdstid

Den daglige arbejdstid ligger fast for de fleste, hvilket udelukker fx flekstid. Det gælder især for personerne med omsorgsarbejde og pædagogisk arbejde. Til gengæld er det muligt individuelt at forhandle sig til selvfinansieret nedsat arbejdstid. Hjemmearbejde er kun en mulighed for en enkelt af interviewpersonerne.

Adgang til uformel fleksibilitet i arbejdstiden

På de fleste af de 16 repræsenterede arbejdspladser er der muligheder for en uformel fleksibilitet i arbejdstiden. Det gælder i særlig grad, hvis man arbejder i teams eller sammen med kollegaer, der udfører samme stykke arbejde som en selv. Kollegaer gør det muligt at opbygge en arbejdspladskultur, hvor man tager hensyn til hinanden og hjælper hinanden også med arbejdstiden. Uformel fleksibilitet bliver noget, kollegaer giver til hinanden. I modsætning hertil er personer, der arbejder

alene eller har specialiserede arbejdsopgaver: De kan ikke opnå en uformel fleksibilitet – der er ingen at bytte arbejdstid med.

Uformel indflydelse på rækkefølge af opgaver

Indflydelsen på arbejdsopgaverne begrænser sig for de fleste til selv at kunne bestemme rækkefølgen af arbejdsopgaverne. Enkelte havde aftaler med ledelsen om at blive fritaget fra særlige arbejdsopgaver, men ellers er det op til den enkelte og kollegaerne i fællesskab at få tilrettelagt arbejdsopgaverne mest hensigtsmæssigt for alle. Kollegaskabet har betydning, hvis der fx skal byttes arbejdsopgaver, hvis man en dag fx ikke kan gå på trapper. Arbejder man alene, eller hvis man har specialiserede opgaver, er det i langt mindre grad muligt fx at bytte arbejdsopgaver.

Men hverken formel eller uformel fleksibilitet ændrer på jobkravene. Det vil sige, at det er ledelsen, der beslutter, hvor mange og hvilke arbejdsopgaver der skal nås på en arbejdsdag. Ingen af interviewpersonerne har den form for indflydelse. Det betyder også, at det er ledelsen, der sætter rammerne for tempoet og intensiteten i løbet af en arbejdsdag. Dette kan især være en udfordring for slidte seniormedarbejdere.

Teamorganisering giver adgang til uformel fleksibilitet

Muligheden for at opnå en uformel fleksibilitet er afhængig af kollegaskabet, der samtidig er afhængig af arbejdsorganisering. Teamorganisering giver størst mulighed for at opbygge et fællesskab, der kan give adgang til en uformel fleksibilitet, mens alenearbejde og/eller specialiserede opgaver begrænser mulighederne for uformel fleksibilitet. Et godt kollegaskab kan også fremme den enkeltes lyst til at fortælle om helbredsmæssige udfordringer og dermed også få kollegaer til i højere grad at tage hensyn til en nedslidt kollega og dermed bidrage til fastholdelsen. Alenearbejde og/eller specialiserede opgaver stiller derimod større krav til ledelsen om at sikre disse medarbejdere en adgang til en formel fleksibilitet.

Anerkendelse og mening vigtigt for trivslen

Anerkendelse fra ledelse, kollegaer og fx borgere fylder meget i fortællingerne. Især fylder det, når seniorerne bliver anerkendt af de yngre kollegaer på grund af deres erfaringer og kompetencer. Ledelserne kunne ifølge interviewene godt være mere

tydelige i deres anerkendelse. Anerkendelsen har dog også en anden side. Flere fortæller om, at de ikke ønsker at blive fritaget for belastende arbejdsopgaver, fordi det vil gå ud over de unge. De vil arbejde på lige fod med de unge – måske netop for at blive værdsat.

Især omsorgsarbejdet opleves som meningsfuldt, mens nogle af de andre interviewpersoner mere oplever, at det er kollegaerne, der gør arbejdet meningsfuldt.

Faggrænser, sygefravær og hensyn

Typen af arbejdsopgaver og arbejdsorganisering har betydning for rammerne for indflydelse. Flere nævner, at *faggrænser* har en negativ betydning for muligheden for at opnå mere indflydelse. Faggrænser betyder fx, at en pædagogmedhjælper ikke må have åbne- og lukkevagter, selvom en af interviewpersonerne synes, at netop disse vagter er mindre belastende. Faggrænserne betyder også, at der er arbejdsopgaver, som en social- og sundhedshjælper ikke må varetage, selvom en større grad af opgavefleksibilitet kunne bidrage til en mere varieret og en mindre belastende arbejdsdag.

Kollegaers *sygefravær* opleves som en barriere for indflydelse, fordi færre kollegaer giver færre muligheder for at jonglere med arbejdstid og arbejdsopgaver ud fra egne behov. I stedet skal der arbejdes hurtigere. Sygefraværet giver også en uforudsigelighed, der kan være belastende mentalt.

Hensyntagen til kollegaer kan lade sig gøre, når den nedslidte kollega fortæller om sine udfordringer, og ledelse og kollegaskab på den baggrund kan skabe skånsomme arbejdsvilkår. Dette sker ikke altid, fordi nogle af seniorerne ikke er trygge ved at skulle fortælle en leder om deres helbredsmæssige udfordringer.

Ledelsen og adgangen til fleksibilitet

Organiseringen af arbejdet i teams er et eksempel på en ledelsesbeslutning. Det er også en ledelsesbeslutning, hvordan den formelle arbejdstid organiseres. Endelig er det ledelsen, der indgår individuelle aftaler med medarbejderne i form af fx nedsat tid eller fritagelse fra bestemte arbejdsopgaver. Alle beslutninger har indirekte betydning for den uformelle fleksibilitet, da organiseringen af arbejdet fx har betydning for adgangen til en uformel fleksibilitet.

Nedsat arbejdstid, adgang til seniordage, seniorsamtaler og jobsikkerhed

Individuelle aftaler om nedsat arbejdstid er en mulighed, som typisk kan blive brugt for at imødekomme helbredsudfordringer. Sådanne individuelle aftaler kan være en forudsætning for at fastholde nedslidte medarbejdere, men kan samtidig udfordre kollektivet, fordi kollegaers særlige aftaler kan betyde fx flere weekendvagter til kollegaerne. Kollegaskabet kan være afgørende for accepten af særlige aftaler og hensyn. Nedsat arbejdstid vil derudover typisk være selvfinansieret, og det er ikke alle, der har råd til at gå ned i tid.

Antallet af seniordage varierer afhængigt af overenskomst. Seniordage på det kommunale og regionale område udløses, når man er fyldt 60 år. Ikke alle interviewpersoner har rundet de 60 år. Antallet af seniordage stiger med alderen. Seniorsamtaler vil typisk være et tilbud, der indgår i kommunens eller regionens personalepolitik. Interviewpersonerne sætter pris på seniordagene, mens få havde haft en seniorsamtale.

Alle interviewpersonerne oplever en høj grad af jobsikkerhed. De ser gennemgående deres arbejde som vigtigt for deres generelle trivsel. Arbejdet bidrager med noget meningsfuldt, og de sætter pris på det sociale fællesskab, så hvis deres helbred kan holde til det, vil de fortsætte med at arbejde, mindst til de når folkepensionsalderen. Der er med andre ord kun enkelte af interviewpersonerne, der kunne ønske sig et liv uden arbejde, hvis de havde økonomi til det.

Perspektiver

- Blandt lavtlønnede offentligt ansatte seniorer med fysisk arbejde har en stor del på samme tid helbredsudfordringer og en økonomi, der begrænser muligheder for tidlig tilbagetrækning. Fokus på indflydelse og skånsomme arbejdsvilkår er derfor vigtigt for denne gruppe.
- Arbejdsorganiseringen har betydning for mulighederne for at opnå mere indflydelse og fleksibilitet, men ikke alt arbejde kan fx foregå i teams. Noget arbejde er alenearbejde, og her er muligheden for uformel fleksibilitet lille, hvorfor ledelsen i sådanne tilfælde har et større ansvar for at sikre indflydelse og fleksibilitet.
- Sygefravær og faggrænser kan opleves som barrierer for at opnå mere indflydelse og fleksibilitet og kan skabe uforudsigelighed i arbejdstid og i

arbejdsopgaver, hvilket kan opleves som en belastning. Fokus på at nedbringe sygefravær og bløde faggrænserne op kan bidrage til mere fleksibilitet til den enkelte.

- Seniorordninger er formelle, mens skånevilkår kan være både formelle og uformelle. I alle tilfælde kræver en hensyntagen til den enkelte, at hensynet opleves legitimt og retfærdigt. Derudover er det en forudsætning, at den enkelte oplever det som trygt at fortælle om udfordringer og tage imod skånevilkår.
- En stor del af de interviewede seniorer vil gerne fortsætte med at arbejde, men om det skyldes, at de fleste har mulighed for indflydelse og fleksibilitet i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver, kan man ikke direkte konkludere på baggrund af denne undersøgelse. Men vi ved fra forskningslitteraturen, at denne form for indflydelse og fleksibilitet kan bidrage til at fastholde seniorerne længere tid på arbejdsmarkedet. Dette taler for, at det ledelsesmæssigt kan være en god investering at øge medarbejderes adgang til indflydelse og fleksibilitet.

Hovedresultater: Indflydelse og fleksibilitet – Kvalitative interviews med offentligt ansatte seniorer
VIVE/2026
HR_303111

VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE