Kulturen, der bærer – En kvalitativ undersøgelse af arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen på to store arbejdspladser

Hovedresultater



Christian Haldrup, Anna Lange Valentin Rasmussen og Helle Holt

VIDENSCENTER
FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER
PÅ ARBEJDSMARKEDET

Hovedresultater

Der er i den seneste årrække kommet en stadig større interesse for, hvordan man kan gøre arbejdspladser attraktive for seniorer, så de bliver længere tid på arbejdsmarkedet. Her fremhæves især fleksibilitet i form af formelle ordninger, som fx nedsat eller ændret arbejdstid samt indflydelse på opgaver.

Denne undersøgelse fokuserer både på den formelle og den uformelle fleksibilitet og på, hvad arbejdspladskulturen, der formes af arbejdspladsens rammer, værdier, organisering og fællesskaber, som helhed har af betydning for især den uformelle fleksibilitet – og dermed måske fastholdelsen af seniorer. Muligheden for at have adgang til en uformel fleksibilitet afhænger af arbejdspladskulturen, hvilket i denne undersøgelse vedrører kollegers velvilje til at hjælpe og rykke sig for hinanden. Undersøgelsens hovedspørgsmål er:

- Hvilken betydning har arbejdspladskulturen for at skabe rum for en uformel fleksibilitet, der bidrager til fastholdelse i senioralderen?

Undersøgelsen består af kvalitative caseanalyser. Et hospital og en privat produktionsvirksomhed er besøgt, og der er interviewet i tre afdelinger på hver arbejdsplads. Undersøgelsen er finansieret af Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer på Arbejdsmarkedet og henvender sig bl.a. til beslutningstagere og faglige organisationer samt private og offentlige arbejdspladser.

Fælles vilkår – forskellige muligheder

Undersøgelsen hviler på en central antagelse, som ligger til grund for at undersøge arbejdspladskulturen på to store udvalgte arbejdspladser: Selvom de overordnede ramme- og arbejdsvilkår, værdier om fastholdelse og seniorpolitikker er fælles for alle på den samme arbejdsplads, forvaltes de forskelligt ude i de enkelte afdelinger.

Denne antagelse bekræftes i undersøgelsen. Analyserne af afdelingerne viser, at der er stor variation mellem ledelsernes værdier og politikker om fastholdelse i forhold til, hvad medarbejderne oplever i deres dagligdag. På hospitalet er der fx forskel på, hvordan rammevilkår som døgnbemanding og en politik om fuldtidsarbejde organiseres med forskellige former for fleksibilitet i forhold til arbejdstid og opgaver imellem afdelingerne.

Formel og uformel fleksibilitet

Rammevilkår, økonomi og kerneopgaven er de strukturer, hvorunder de lokale ledere i afdelingerne agerer. Afdelingsledernes forskellige forvaltning af disse rammevilkår og deres prioritering af fastholdelse kan direkte aflæses i medarbejdernes adgang til en formel fleksibilitet som nedsat tid i form af fx mindre weekendarbejde eller variation i opgaver, der mindsker arbejdsbelastningen.

Undersøgelsen viser samtidig, at den formelle fleksibilitet smitter af på, hvordan medarbejderne praktiserer en uformel fleksibilitet i forhold til at hjælpe med opgaver og flytte sig for hinanden for at få arbejdstiden til at gå op i en højere enhed. Hvis denne uformelle fleksibilitet er høj, afspejler det en arbejdspladskultur, hvor arbejdet er organiseret på en måde, så fællesskabet og den kollektive ansvarsfølelse er fremtrædende.

Fleksibilitet

Formel fleksibilitet

- Omhandler politikker og vilkår for tilpasning og justering af arbejdstid og opgaver – samt lederes måde at organisere disse politikker og vilkår på.

Uformel fleksibilitet

- Omhandler medarbejdernes egne måder at koordinere arbejdstid og opgaver på i løbet af arbejdsdagen.

Omvendt kan den uformelle fleksibilitet være lav. Det skyldes som regel en organisering, hvor medarbejderne ikke arbejder sammen og dermed ikke lærer hinanden at kende. Samtidig kan lederens vægtning af enkelte medarbejderes ønsker til opgaver og arbejdstid risikere at ske på bekostning af andre medarbejdere – dvs. uden blik for det større fællesskab. En lav grad af formel fleksibilitet medfører dermed en arbejdspladskultur, hvor den enkelte medarbejder sætter sig selv over fællesskabet og den kollektive ansvarsfølelse.

Arbejdspladskultur i afdelingerne

Arbejdspladskulturerne i de seks afdelinger afspejler gennem deres organisering af den formelle fleksibilitet dermed forskellige grader af hensyn til kollektivet og individet, som har betydning for medarbejdernes fastholdelse.

Her er der i undersøgelsen eksempler på organiseringer, der former individuelle arbejdspladskulturer. I hospitalets føde- og barselsafdeling er der en *høj* grad af formel fleksibilitet for den enkelte, hvilket viser sig gennem individuelt tilpassede arbejdstider og funktioner. Dette går til gengæld ud over fællesskabs- og

ansvarsfølelsen. I produktionsafdelingen på produktionsvirksomheden er den formelle fleksibilitet omvendt *lav* for medarbejderne. Her er arbejdet organiseret i faste hold, hvor medarbejderne står alene ved maskinerne. Samtidig præges organiseringen af selvledelse, som fører til en ujævn opgavefordeling og belastning på tværs af medarbejdergruppen.

Arbejdspladskultur

- Betegner de normer og praksisser, medarbejdere i en afdeling har for at hjælpe hinanden med bl.a. opgaver og arbejdstider – også beskrevet som "måden, man gør tingene sammen på".

Omvendt indeholder undersøgelsen eksempler på organiseringer, der fører til kollektive arbejdspladskulturer med en stærk fællesskabsfølelse. I den medicinske afdeling på hospitalet er den formelle fleksibilitet balanceret og fælles for alle, hvilket viser sig ved, at medarbejderne har den samme vagtlængde, men valgfrihed i forhold til, om de vil have aften- eller nattevagter. En tilsvarende formel fleksibilitet ser man også i teknikerafdelingen på produktionsvirksomheden, hvor der er indflydelse på opgaver samt komme- og gåtider i dagtimerne. I begge afdelinger løser man opgaverne i fællesskab ved at gå to og to sammen. Den balancerede formelle fleksibilitet med både faste rammer og indflydelse danner grundlag for et fællesskab, hvor medarbejderne på afdelingerne hjælpes ad med opgaver, flytter sig for hinanden i forhold til arbejdstiden og træder til og rummer hinanden, når behovet opstår.

Arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen

De arbejdspladskulturer, der viser sig ude i afdelingerne, har stor betydning for, om medarbejderne – uanset om de er unge eller gamle – kan se sig selv blive på arbejdspladserne i det lange løb.

I føde- og barselsafdelingen fører fraværet af en fællesskabs- og ansvarsfølelse til en stor udskiftning i medarbejderstaben. Det giver afdelingens jordemødre en oplevelse af at have mange flygtige relationer, som får dem til at overveje at skifte. Den store udskiftning betyder samtidig, at der er få seniormedarbejdere i afdelingen, som jordemødre, der nærmer sig senioralderen (ca. 60 år), kan se op til. Mens individuelle aftaler, som fx nedsat tid, kompenserer for den begrænsede formelle fleksibilitet i produktionsafdelingen, har de faste hold og den ujævne fordeling af opgaver konsekvenser for især de ældre medarbejdere. Nogle har fx aftenvagter, mens andre tager mange tunge opgaver, som gør, at de har svært ved at se sig selv arbejde ud over pensionsalderen.

I den medicinske afdeling bidrager arbejdspladskulturen til en positiv stemning og stor arbejdsglæde blandt medarbejderne, hvilket får dem til at blive i afdelingen. Samtidig giver flere medarbejdere udtryk for, at de vægter afdelingens gode fællesskab over at arbejde i andre afdelinger, der på papiret kunne være mere fagligt udfordrende for dem. I teknikerafdelingen bidrager det gode samarbejde til, at seniorerne anerkendes for deres erfaring og viden, der har stor betydning for de øvrige medarbejdere. I kombination med lederens villighed til at tilbyde seniorerne fx nedsat arbejdstid gør det afdelingen attraktiv både for de yngre og ældre medarbejdere.

Forebyggelse som fastholdelse

De to arbejdspladsers ledelser prioriterer principielt ikke fastholdelse af medarbejdere – uanset alder. Det viser sig bl.a. ved, at livsfase- og seniorpolitikken og seniorordninger er begrænsede på begge arbejdspladser.

På begge arbejdspladser er der eksempler på, at medarbejdere i forskellige livsfaser og aldre mærker ledelsens manglende prioritering af fastholdelse: Flere medarbejdere i 30'erne og opefter har fysiske skavanker, og andre kæmper med at få enderne til at mødes i privatlivet, hvilket får dem til at overveje at skifte arbejdsplads. Endelig er der dem i og omkring senioralderen, som er slidte og kun fortsætter, fordi de ikke har råd til at stoppe.

Analyserne viser, at de individuelle aftaler kan tilfredsstille den enkeltes behov, men samtidig påvirke fællesskabet negativt, hvis de opleves som uretfærdige og illegitime. Den uformelle fleksibilitet bliver dermed et vigtigt supplement, når de seniorpolitiske ordninger er få.

Selvom der i undersøgelsen også er eksempler på seniorordninger, der hjælper med at fastholde den enkelte, peger analyserne på, at seniorpolitikker i slutningen af arbejdslivet i en del tilfælde ikke nytter meget, hvis man allerede er slidt ned. De universelle ordninger på de to arbejdspladser bidrager godt nok til legitimitet, men tilgodeser ikke i samme grad de reelle behov. Forebyggelse i form af fokus på trivsel, fællesskab og formelle og uformelle muligheder i forhold til arbejdstid og arbejdsopgaver kan i sig selv bidrage til fastholdelsen af medarbejdere i alle aldre.

Opmærksomhedspunkter

- *Organiseringen af den formelle fleksibilitet har stor betydning for fastholdelsen*. Begrænsningerne i livsfase- og seniorpolitiske tilbud har konsekvenser for de medarbejdere, der har behov for skånehensyn i form af færre eller kortere vagter eller mindre belastende arbejdsopgaver. Individuelle aftaler kan fungere for den enkelte, men kan samtidig være en udfordring for fællesskabet. En aftale om fleksibilitet til den enkelte kan mindske muligheden for fleksibilitet for de mange.

- *Lederen spiller en afgørende rolle i at forme arbejdspladskulturen*. Arbejdspladskulturen har især betydning for medarbejdernes muligheder for uformel fleksibilitet. Arbejdets og arbejdstidens organisering har direkte konsekvenser for muligheden for at opbygge en arbejdspladskultur præget af en kollektiv ansvarsfølelse og give adgang til en uformel fleksibilitet. Medarbejdernes trivsel og deres lyst til at blive på arbejdspladsen stiger tilsyneladende, når afdelingen er præget af en stærk arbejdspladskultur. Derfor kan lederne med fordel have fokus på opbygningen af en sådan fælles arbejdspladskultur.

- *En forebyggende indsats er vigtig for den langsigtede fastholdelse*. Især på hospitalet, men også på produktionsvirksomheden, er man i højere grad optaget af at forebygge belastende arbejdstider og arbejdsopgaver frem for egentlig fastholdelse via fx universelle tilbud om seniorordninger. Fokus på forebyggelse gør behovet for fastholdelse mindre på sigt og tilgodeser i højere grad alle medarbejdere.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er baseret på:

- Interview med 40 medarbejdere på hhv. et offentligt hospital og en produktionsvirksomhed
- Seks afdelinger: en fødeafdeling, serveringskøkkener, en medicinsk afdeling, en produktionsafdeling, en teknikerafdeling og en udviklingsafdeling
- Interview med både ledere, medarbejdere og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

Både yngre og ældre medarbejdere indgår i undersøgelsen.

Hovedresultater: Kulturen, der bærer – En kvalitativ undersøgelse af arbejdspladskulturens betydning for fastholdelsen på to store arbejdspladser
VIVE/2026
HR_303043

VIDENSCENTER FOR FASTHOLDELSE
AF SENIORER PÅ ARBEJDSMARKEDET

VIVE