

# ATT LEDA ÅLDERSMEDVETET

En guide för dig som är chef



**itkema**

LIKABEHANDLING  
THEMATIC GROUP ON EQUALITY



EUROPEISKA UNIONEN  
Europeiska socialfonden

# NÅGRA ORD OM TEMA LIKABEHANDLING

Tema Likabehandling är en av Europeiska socialfondens fem nationella temagrupper, som arbetar på uppdrag av Svenska ESF-rådet med målet att ta tillvara lärande från ESF-projekt.

Kunskapen görs användbar för arbetsmarknadens aktörer, och kan användas som underlag i praktiskt arbete, planer, beslut, policys och politik.

Tema Likabehandling drivs av Arbetsmiljöforum i samarbete med Arbetsförmedlingen, DO, Handikappförbunden, Handisam, Linköpings universitet, LO, Proffice, RFSL och Swedbank.

Våra huvudfrågor är:

- Metoder för likabehandling i arbetslivet
- Kompetensutveckling vad gäller samtliga diskrimineringsgrunder
- Jämställdhetsintegrering
- Tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning

Läs mer på [www.temalikabehandling.se](http://www.temalikabehandling.se).

## **Att leda åldersmedvetet – en guide för dig som är chef**

ISBN: 978-91-87051-11-1

Projektledare och text: Ellen Landberg  
Grafisk form: Ylva Werlinder  
Illustrationer: Mattias Käll

Tryck: Repro 8 AB  
Upplaga: 500 exemplar  
Första upplagan 2012

© 2012 Arbetsmiljöforum i Sverige AB / Tema Likabehandling

Distribution: [www.temalikabehandling.se](http://www.temalikabehandling.se)

# ATT LEDA ÅLDERSMEDVETET

En guide för dig som är chef



# FÖRORD

Ett mål för Tema Likabehandling är att fler ska arbeta aktivt för ett arbetsliv där alla har lika rättigheter och möjligheter. Den här skriften är ett led i det arbetet.

2012 är EU:s temaår "Aktivt åldrande och solidaritet mellan generationerna" och temagruppen har inom ramen för temaåret haft ett utökat uppdrag från ESF-rådet för att uppmärksamma frågor som rör ålder och arbetsliv. Vi har också haft ett samarbete med Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS) kring dessa frågor, något som gett kunskap och tyngd till uppdraget.

Våra fokusområden under temaåret har varit attityder och värderingar, ledarskap och metoder för att motverka åldersdiskriminering i arbetslivet. Vår förhoppning är att denna skrift ska bidra med ny kunskap och praktiska verktyg för chefer i det viktiga arbetet med att leda åldersmedvetet.

Tack till Ellen Landberg som varit projektledare och även författat den här skriften.

Och stort tack även till våra samarbetspartners i det här arbetet, Ann Epstein från Ledarna, Carita Juselius från COPA och Örjan Brinkman från Sveriges Konsumenter.

Marcela Mella Rinderud  
Koordinator Tema Likabehandling

Stockholm i oktober 2012



# INNEHÅLL

<b>NÅGRA ORD OM TEMA LIKABEHANDLING .....</b>	<b>2</b>
<b>FÖRORD .....</b>	<b>5</b>
<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>8</b>
<b>2. VARFÖR PRATA OM ÅLDER? .....</b>	<b>9</b>
Vinster .....	9
<b>3. ETT NORMKRITISKT PERSPEKTIV .....</b>	<b>11</b>
Åldersnormen.....	11
<b>4. ATT LÄGGA GRUNDEN .....</b>	<b>14</b>
Värderingar .....	14
Övertygelser .....	16
<b>5. OPERATIVT ARBETE MOT ÅLDERSDISKRIMINERING .....</b>	<b>19</b>
Myter om äldre och yngre.....	19
Age Management, en metod för att behålla arbetskraften .....	20
Åldersanalys.....	22
Medarbetarsamtal.....	24
Tillgång till resurser.....	25
Rekrytering.....	25
<b>6. TILL SIST.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERENSER .....</b>	<b>29</b>

## 1. INLEDNING

Att leda åldersmedvetet är en utmaning som kan berika ditt ledarskap och vara positivt för alla dina medarbetare. Du har möjlighet att förbättra arbetsmiljön och arbetsklimatet, utmana normer och arbeta konkret mot diskriminering.

Detta arbete är både viktigt och högaktuellt, inte minst med tanke på att allt fler medarbetare måste arbeta längre än tidigare, även om att leda åldersmedvetet handlar om alla åldrar, inte endast äldre.

Den här skriften handlar om vilka normer, det vill säga vilka osynliga regler, som finns kring ålder och hur du och din organisation kan arbeta för att minska risken för åldersdiskriminering och samtidigt förbättra kommunikationen med dina medarbetare. Den handlar också om vikten av att koppla arbetet för lika rättigheter och möjligheter till din organisations värderingar.

Den vänder sig till dig som är chef och till dig som arbetar inom HR och den kan användas både i det strategiska arbetet och i den praktiska verksamheten.

## ÅLDERSDISKRIMINERING

Den upplevda diskrimineringen på grund av ålder är högst bland dem i åldern 18-26 år och 61-92 år, och lägst bland dem i åldern 33-50 år, enligt Diskrimineringsombudsmannen.

En enkät som Pensionsmyndigheten tog fram under 2012 visade att var fjärde person över 55 år har upplevt diskriminering utifrån ålder. 71 procent av tillfrågade arbetsgivare uppgav att de sällan eller aldrig nyanställde personer över 55 år.

Sedan 2009 finns det ett förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av ålder, liksom det finns en lag mot diskriminering utifrån totalt sju olika diskrimineringsgrunder; kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsidentitet eller könsuttryck, funktionsnedsättning och ålder.

Källa: "Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv", Diskrimineringsombudsmannen, 2011 och [www.pensionsaldersutredningen.blogspot.se](http://www.pensionsaldersutredningen.blogspot.se)



## 2. VARFÖR PRATA OM ÅLDER?

Ålder är ständigt närvarande i vårt samhälle, inte minst genom vårt system med personnummer. Men ålder i sig säger egentligen inte så mycket om personen vi har framför oss.

Vi är så mycket mer än vår ålder. Vi är också mer än vårt kön, könsidentitet eller könsuttryck, etniska tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Ändå möter vi en arbetsmarknad som i hög grad styrs av föreställningar kring just detta.

Det finns i dag samlade erfarenheter från antidiskrimineringsarbete inom andra områden än ålder. Inte minst när det gäller diskrimineringsgrunden kön, där mycket har skrivits om ledarskap med ett genusperspektiv. Man kan förenklat säga att vi idag står på samma ställe vad gäller diskriminering utifrån ålder, som vi tidigare gjorde när det gäller diskriminering utifrån kön. Sådär i början av att se något som ett reellt problem, kan man behöva ta på sig "genusglasögonen" - i detta fall "åldersglasögonen". Vi behöver vara medvetna om att åldersdiskriminering finns, att många av oss utför handlingar som kan vara diskriminerande och att detta är ett strukturellt problem. Samtidigt är det individer som kan förändra strukturer och därför har du som chef en möjlighet att göra skillnad.

Börjar du använda dina extra par glasögon så kommer du kanske upptäcka att ni i er verksamhet delar upp arbetet utifrån kronologisk ålder, att ni rekryterar utifrån ålder eller att dina medarbetare får olika tillgång till kompetensutveckling utifrån deras ålder. Och detta trots att studier tydligt visar att kronologisk ålder är ett dåligt mått på arbetsförmåga och att skillnaden mellan individer är klart större än likheter mellan grupper kategoriserade efter ålder.

### VINSTER

Att arbeta för lika rättigheter och möjligheter handlar i grunden om att bekräfta alla människors lika värde och respektera mänskliga rättigheter, liksom följa diskrimineringslagen vi har i Sverige. Att arbete ska vara tillgängligt för alla på lika villkor är också ett prioriterat mål inom EU och i Sverige.

Men det finns också många exempel på att arbete mot diskriminering och för lika rättigheter och möjligheter är lönsamt.

Några punkter som brukar lyftas fram vad gäller affärs- och verksamhetsnytta är:

- En mer dynamisk och kreativ organisation genom att man har blandade arbetsgrupper med bred kunskap.
- Ett stärkt varumärke genom att man visar på medvetenhet, vilket också bidrar till att organisationen betraktas som en attraktiv arbetsgivare och därför har lättare att behålla sina medarbetare.
- En möjlighet att välja de bäst sökande eftersom man tar vara på kompetens.
- Ett bättre arbetsklimat leder till färre sjukskrivningar.
- En ökning av konkurrenskraften, inte minst för att organisationen bättre kan bemöta kunder och kommunicera med hela samhället.
- En medvetenhet om de egna normerna gör organisationen mer förändringsbenägen, något som är en betydande konkurrensfaktor idag.

Idag är det även viktigt att skapa goda förutsättningar oavsett ålder på arbetsmarknaden eftersom den demografiska utvecklingen pekar mot att vi måste arbeta längre, något som gäller i hela Europa. Hur mycket längre skiljer sig beroende på vilken bransch och yrkeskategori man tittar på.

Inom ramen för LO-kollektivet som har medlemmar med fysiskt och psykiskt tunga arbeten, exempelvis i vården och inom industrin, kan det handla om att skapa goda arbetsförhållanden så medarbetarna orkar arbeta till och med pension och inte går tidigare på grund av förslitningsskador.

I tjänstemannayrken kan det istället handla om att arbeta ett par år längre än många planerar, ungefär till 67 års ålder. Studier visar att det finns goda möjligheter att nå fram till dessa mål med rätt typ av insatser. En del av de insatserna handlar om att åstadkomma attitydförändringar kring hur vi ser på ålder.

### 3. ETT NORMKRITISKT PERSPEKTIV

En viktig utgångspunkt i frågor som rör diskriminering och risk för diskriminering är att ha ett normkritiskt perspektiv.

Det betyder att du i förändringsarbetet fokuserar på de normer och maktstrukturer som gör att vissa personer på arbetsplatsen uppfattas som avvikare och andra som "normala". Och att fokus ligger på att förändra diskriminerande policys eller beteenden på arbetsplatsen istället för att försöka ändra på enskilda personer som riskerar att bli utsatta för diskriminering.

#### ÅLDERSNORMEN

"Åldersnormen" innebär en föreställning om vad vi förväntas ägna oss åt och hur vi förväntas se ut och uppföra oss vid en viss ålder. Idag finns det normer som säger att en yngre person är mer nytänkande än en äldre och att en äldre person är mer ansvarstagande än en yngre. Yngre får ofta förtjäna sina rättigheter medan äldre vid en viss ålder förväntas avsäga sig detsamma.

Samtidigt är det inte endast åldern som avgör vilken status en person har i en given situation. Fler normer kan samverka, till exempel kön, funktionsförmåga och ålder - män i arbetsför ålder har generellt högre status än kvinnor i samma ålder, medan en man med en funktionsnedsättning kan värderas lägre än en kvinna i samma ålder.

## NÅGRA NORMER SOM STYR

#### Heteronormen

Alla förväntas vara heterosexuella och det betraktas som det "naturliga". Homo- och bisexualitet uppfattas som avvikande.

#### Könsmaktsordningen

Män tjänar mer, äger mer och har mer makt än kvinnor. Mannen ses som regel i samhället.

#### Etnisk norm

Svenskhet är utgångspunkten. Att ha en annan etnisk tillhörighet än svensk innebär ofta att ens handlingar betraktas som mer påverkad av kulturella faktorer.

Det finns också normer kring hur länge man förväntas arbeta och vilken position man förväntas inneha i en verksamhet utifrån vilken ålder man har. Exempelvis så förväntas äldre män vara ledare i högre utsträckning än kvinnor, för kvinnor tar det särskilt lång tid att få sin expertis och professionalitet erkänd och deras kompetens bedöms ofta som föråldrad, medan "lång och trogen" tjänst vanligen lönar sig för män.

En annan konsekvens av normer är att man gärna anställer och umgås med personer som man är lik. Resultatet blir då att normen anställer normen.

Att ifrågasätta dessa normer är nödvändigt för att skapa långsiktig och hållbar förändring och kommer att leda till större öppenhet och bättre kommunikation i organisationen. Men att förändra förutfattade meningar och övertygelser kräver ett systematiskt och insiktsfullt arbete.



## REFLEKTION: VILKA NORMER FINNS PÅ VÅR ARBETSPLATS?

För att påbörja ett normkritiskt arbete med syfte att skapa en organisation som är fri från diskriminering, är första steget att granska de normer och värderingar som råder i den egna organisationen. Det är relevant att du som chef ser på vem du själv är i förhållande till normen.

Gynnas du eller missgynnas du? Ifrågasätter du eller reproducerar du normer som finns i organisationen? Och hur reagerar du som chef om dina medarbetare bryter mot normen?

Viktigt!



**Det är viktigt att komma ihåg att upplevelsen av vilka normer som finns är sammankopplad med den position man har. De som tillhör normen kan ha svårare att se att det finns några begränsande normer som behöver förändras.**

Avsätt tid tillsammans med dina medarbetare för reflektion.

- Vilka sätt att vara betraktas som självklara och önskvärda på arbetsplatsen och vilka konsekvenser får de normerna i organisationen?
- Hur ser åldersnormen ut på vår arbetsplats?
- Hur relevanta är normerna för det arbete som ska utföras?
- Finns det utrymme att påtala normer på vår arbetsplats, och vilka skulle reaktionerna bli?
- Vad händer om någon bryter mot normerna som finns?
- Hur kan vi arbeta för att förändra begränsande normer?
- Hur är normerna kopplade till organisationens värderingar?

## 4. ATT LÄGGA GRUNDEN

En viktig del av arbetet för lika rättigheter och möjligheter är att titta på organisationens egna värderingar och se hur dessa kan länkas till arbetet mot diskriminering.

Utan nära koppling till organisationens värderingar och framförallt ledningens engagemang är det svårt att genomföra ett hållbart förändringsarbete. Ytterligare tyngd och långsiktig förändring kan åstadkommas om du har ett normkritiskt perspektiv i arbetet.

### VÄRDERINGAR

Värderingar är det som driver oss mot våra mål och hjälper oss att vara engagerade. Ofta uttrycks de i abstrakta termer som exempelvis lojalitet, glädje, integritet, lagkänsla, öppenhet, ärlighet, mod, förtroende och engagemang.

Värderingar kan vara olika beroende på situation och sådant du värderar i din organisation kanske inte är detsamma som det du värderar i ditt privatliv. Det är viktigt att vi får leva efter våra värderingar, för om de värderingar som styr din arbetsplats inte matchar dina egna kan du uppleva frustration, irritation och en känsla av att du jobbar för något som du inte riktigt tror på. Det är också viktigt för en organisation att agera i enlighet med sina värderingar. Att ha tydliga värderingar som organisationen själv bryter mot kan minska trovärdigheten.

#### **Krock med värderingar?**

En franchisetagare inom Ikea retuscherade bort kvinnor och flickor i 2012-års upplaga av Ikea-katalogen som skulle distribueras i Saudiarabien. Hur matchar det företagets värderingar?

På Ikeas webbplats står det att företagets grundvärderingar bland annat är: Ödmjukhet och viljestyrka, Våga vara annorlunda, Ständig vilja till förnyelse, Vilja att ge och ta ansvar.

Källa: [www.ikea.se](http://www.ikea.se)

*Exempel!*



REFLEKTION:  
ÄR DIN ORGANISATIONS VÄRDERINGAR  
TYDLIGA FÖR DIG OCH DINA MEDARBETARE?

Nedanstående frågor kan ge en antydning om, och i så fall hur, värderingarna syns i organisationen.

- Vilka värderingar ligger till grund för vår verksamhet?
- På vilket sätt lever vi de värderingar som vi har i verksamheten?
- Hur kommunicerar vi värderingar? Syns det till exempel i vårt material och på vår webbplats?

Om din organisation inte har några formulerade värderingar bör ni börja med att arbeta fram dessa.

- Vilka värderingar förmedlas genom organisationen?
- Vilka värderingar definierar hur organisationen behandlar sina anställda och kunder?
- Och framför allt – vilka värderingar vill vi ska vara centrala internt och externt?

Att hitta en organisations värderingar är en process som kräver tid och fokus eftersom de, när de väl är formulerade och tydliga, ska genomsyra hela organisationen. Under värderingsarbetet kan ni ställa frågor om, och i så fall hur, era värderingar stödjer ett arbete för lika rättigheter och möjligheter.

- På vilket sätt är organisationens värderingar kopplade till arbetet med lika rättigheter och möjligheter, och som en del av det ålder?
- Hur kommunicerar vi vårt arbete för lika rättigheter och möjligheter? Syns det till exempel i vårt material och på vår webbplats?

## ÖVERTYGELSER

I arbetet med värderingar kan du få syn på övertygelser av olika slag hos dig själv och dina medarbetare. Alla går vi genom livet med olika antaganden, det vill säga en uppfattning om hur världen fungerar baserad på vår erfarenhet. Utifrån dem gör vi sedan antaganden om oss själva, vad som är möjligt och vad vi är kapabla till.

Övertygelser skapas alltså utifrån våra personliga erfarenheter, men också utifrån den kontext vi lever i liksom de människor vi har omkring oss. Dessa övertygelser kan fungera självuppfyllande och bli ledande handlingsprinciper i våra liv och även i organisationer.

I en organisation kan det finnas en övertygelse som handlar om att personer är på ett visst sätt endast baserat på sin ålder. Om det är en vedertagen övertygelse så har det blivit en norm. Eftersom vi agerar utifrån våra övertygelser som att de vore sanna kommer de att styra beslut och organisationen mer än vad man först tror.

När du börjar lyssna på din omgivning kommer du att höra många övertygelser som definierar organisationer och personer. Du känner igen dem på att de ofta är tvärsäkert formulerade och exempelvis kan de låta såhär:

Vi måste...

Vår organisation är en sådan som...

Så här är det!

Vi kan inte...

*Exempel!*



### **Vilka övertygelser styrde?**

Vilka övertygelser kan ha styrt franchiseföretaget som retuscherade bort alla kvinnor i upplagan av Ikea-katalogen som skulle distribueras i Saudiarabien? Agerandet ledde till att Ikea blev ifrågasatt utifrån vilka värderingar som styr verksamheten.



## REFLEKTION: VILKA ÖVERTYGELSER FINNS I ORGANISATIONEN?

Under arbetet med organisationens värderingar kan det vara meningsfullt att identifiera vilka övertygelser som finns i verksamheten. Det är viktigt att se vilka övertygelser som påverkar arbetet i positiv bemärkelse (kraftfulla övertygelser), liksom det är viktigt att få syn på det eventuella motstånd (begränsande övertygelser) som finns.

Exempel på kraftfulla övertygelser är:

- Det finns inget misslyckande, bara feedback.
- Vi har redan alla resurser vi behöver eller kan skapa dem.
- Allt är möjligt.

Exempel på begränsande övertygelser är:

- Framgång tar lång tid.
- Organisationen har nått sina gränser.
- Det sitter i väggarna och går inte att förändra.

Brainstorma kring vilka övertygelser som finns i ledningen och hos andra medarbetare i organisationen.

- Gör listor på de kraftfulla respektive de begränsande övertygelser som ni hittar. Skriv upp alla förslag och värdera inte det som sägs. Här kan du som chef få viktig information från dina medarbetare. Sortera ut de övertygelser som ni anser styr organisationen.
- Titta extra på de begränsande övertygelserna och vänd dem till kraftfulla övertygelser.
- Skapa nya erfarenheter utifrån de nya kraftfulla formuleringarna, det vill säga agera som att de är sanna. Kom ihåg att ett förändringsarbete börjar först när du agerar annorlunda än tidigare.

Om organisationen till exempel har följande övertygelse:

*“Det tar för mycket tid att arbeta med lika rättigheter och möjligheter i den dagliga verksamheten.”*

Formulera då om den på ett sätt som öppnar upp för möjligheten att agera annorlunda, istället för att betrakta det som ett hinder.

Kanske skulle det då istället låta så här:

*“Vi arbetar varje dag för lika rättigheter och möjligheter för alla och detta gör vi genom att...”*

En sådan omformulering utgår från övertygelsen att organisationen har de resurser som behövs för att arbeta varje dag med frågan om lika rättigheter och möjligheter.

En annan kraftfull övertygelse kan vara:

*“Att arbeta för lika rättigheter och möjligheter är lönsamt.”*

När organisationen har arbetat med övertygelser och även formulerat de grundläggande värderingarna är nästa steg att börja agera annorlunda och föra in förändringarna i verksamheten. I nästa del finns några tips om hur du som chef kan arbeta för att minska risken för åldersdiskriminering i den operativa verksamheten.

## 5. OPERATIVT ARBETE MOT ÅLDERSDISKRIMINERING

Det finns vissa situationer där det föreligger en extra hög risk för diskriminering utifrån ålder. Sådana situationer är till exempel vid rekrytering samt diskriminering mot äldre i form av att man inte tilldelas resurser i samma utsträckning som yngre medarbetare.

En viktig del av arbetet är att ha kunskap om de myter och negativa attityder som finns kring ålder. Att se på organisationens värderingar och normer är ett steg, men även annan kunskap kan vara viktig att ha som ledare för att kunna arbeta med frågorna och argumentera för organisationens bästa. Ökad kunskap är ett effektivt sätt att påverka attityder.

### MYTER OM ÄLDRE OCH YNGRE

Det finns många myter som handlar om ålder, till exempel rörande arbetsförmåga. Under 2012 har det kommit flera rapporter som visar att det inte självklart finns ett samband mellan ålder och till exempel minne, arbetskapacitet och produktivitet. Detta är några av de områden som man brukar ta upp när man pratar om skillnader mellan yngre och äldre medarbetare.

Förutom ovan nämnda föreställningar finns andra myter som kan göra det svårare att se kompetens före ålder.

### **Myt: Äldre personer har kortare återstående tid på arbetsplatsen än vad yngre personer har**

Under 2007-2008 bytte drygt 550 000 anställda arbetsplats. Av dem var 80 procent i åldern 20-49 år och 6 procent 60 år och äldre.

Källa: "Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv", Diskrimineringsombudsmannen, 2011.

Att i en rekryteringssituation sälla bort personer som har några år kvar till den lagstadgade pensionen kan ha sin orsak i att arbetsgivaren utgår från att en yngre person stannar kvar längre på arbetsplatsen. Men det finns inget stöd i forskningen som visar att yngre personer, som har många år kvar till sin pension, skulle stanna längre på en arbetsplats än de som närmar sig sin pensionsålder.

Myten om att yngre stannar längre än äldre på arbetsplatsen bygger på en illusion om att yngre personers tid på arbetsplatsen inte skulle vara begränsad. Undersökningar, som exempelvis DO:s studie, visar istället tydligt på arbetsmarknadens rörlighet.

## Myt: Äldre är mindre flexibla än yngre

I det här fallet, som i så många andra generaliseringar av grupper, är det större skillnader mellan individer än likheter mellan personer i en specifik ålder. Unga människor kan naturligtvis vara mån om struktur och stabilitet, liksom äldre personer kan vara öppna för förändringar och nya lösningar.

Det man vet utifrån gjorda studier, är att äldre generellt sett kritiskt granskar förändringsförslag i högre utsträckning än yngre. Sannolikt har den äldre medarbetaren varit med om ett antal chefer och genomförande av förändringar, vilket kan ge ett större mått av skepticism kring idéer medarbetaren hört förut.

Vad gäller ledarskapet i en sådan situation har du som chef allt att vinna på att vara lyhörd för både de erfarna och de nya medarbetarna eftersom de kan ha olika perspektiv på arbetet.

Det finns också positiva myter kring äldre arbetskraft, jämfört med yngre medarbetare, exempelvis:

- Att man är mer självständig
- Att man är mer lojal mot sin arbetsgivare
- Att man är bättre på komplex problemlösning eftersom man är mer erfaren

## AGE MANAGEMENT, EN METOD FÖR ATT BEHÅLLA ARBETSKRAFTEN

Den demografiska utvecklingen pekar mot att fler måste arbeta längre samtidigt som studier visar att arbetsgivare saknar en strategi för hur detta ska gå till. Ett sätt att arbeta för att behålla äldre arbetskraft är att arbeta med Age Management.

Idag finns många projekt och nätverk, inte minst inom EU, som arbetar med frågor om äldre arbetskraft. Ett exempel är Best Agers som är ett transnationellt nätverk som tagit fram ett 17-punktsprogram för att behålla äldres anställningsbarhet.

Några av punkterna är:

- Utveckla, i samarbete med facket, ett åldersmedvetet ledarskap i organisationen.
- Utveckla karriärplaner som innefattar kompetensutveckling för alla anställda.
- Utveckla stegvisa och flexibla pensioneringsmöjligheter som gör det möjligt att behålla vissa anställda och deras kompetens under längre tid, snarare än att tillämpa strikta pensionsregler som enbart bygger på uppnådd ålder.
- Arbeta med organisationen, i synnerhet med mellancheferna, för att utveckla en positiv attityd gentemot äldre anställda.
- Rensa ut alla inslag av åldersdiskriminering i lagar och förordningar som berör arbetslivet.
- Var föregångare. Engagera äldre personer i riksdagsarbete och annan synlig offentlig verksamhet.

Källa: <http://www.nll.se/bestagers>

## AGE MANAGEMENT I FINLAND

I Finland har man länge forskat kring Age Management med syftet att ta fram metoder för att tillvarata äldre arbetskraft och göra det möjligt för fler att vara kvar längre i arbetslivet.

Metoden som är framtagen är flexibel och lätt att anpassa utifrån individuella förutsättningar. Den bygger på att ökad kunskap ska leda till en attitydförändring och konkreta förändringar på arbetsplatsen.

Områden som, enligt den finländska forskningen, är centrala för att behålla

äldre medarbetare, är till exempel:

- Möjlighet till flexibla arbetstider
- Minskad fysisk belastning
- Möjlighet till mer skräddarsydd kompetensutveckling.

För äldre medarbetare är det också viktigt att få utföra sina arbetsuppgifter på sitt eget vis.

Läs mer på:  
<http://www.juhaniilmariinen.com/>

## ÅLDERSANALYS

Som en del i ett förändringsarbete kan man genomföra en åldersanalys av verksamheten. Kort kan man säga att man då tittar på ålder hos medarbetare, särskilda arbetsuppgifter, inflytande, utvecklingsmöjligheter och chefens egna attityder och kunskap för att på så sätt skapa en bra grund för en analys av vilka faktorer som är viktiga för medarbetarnas individuella arbetsförmåga.

Svaren på frågorna som man ställer ger också en bra grund för en fördjupad dialog och analys av vilka faktorer som är viktiga för just den specifika medarbetaren.

Källa: "Innan kompetensen försvinner" av Barbro Skoglund och Caj Skoglund. Här finns checklistor och frågeformulär att följa när man vill göra en fullständig åldersanalys av verksamheten.



## REFLEKTION: HUR SER DET UT I DIN ORGANISATION?

En del i åldersanalysen är att undersöka om organisationen har en horisontell ålderssegrering, det vill säga om grupper av individer i samma ålder har en viss arbetsuppgift, medan en annan grupp i en annan ålder har en annan uppgift.

En sådan arbetsfördelning kan vid en första anblick verka okomplicerad och självklar, men vid en närmare analys vara mer komplex.

En tydlig jämförelse är hur man tidigare kunde dela upp arbetsuppgifter utifrån vad män respektive kvinnor ansågs klara av. Idag vet vi förhoppningsvis bättre och problematiserar oftare könsnormer kring arbete. På samma sätt behöver vi göra kring ålder.

Som chef är det viktigt att du ifrågasätter varför arbetet organiseras på just detta sätt. Har det i själva verket snarare en koppling till normer istället för till kompetens?

- Finns det omotiverad koppling mellan arbetsuppgift och ålder? Kan du i så fall organisera och leda arbetet på ett annat sätt?
- Har uppdelningen av arbetet skett i dialog med de som arbetar? Ofta kan medarbetarna själva, erfarna eller oerfarna, bidra med bra idéer om hur arbetet ska bedrivas.

## MEDARBETARSAMTAL

På de återkommande medarbetarsamtalen har man som chef en möjlighet att lyfta in frågor som rör arbetsförmåga. Det kan vara ett sätt att arbeta förebyggande som kan komma alla medarbetare till gagn oavsett ålder. I samtalen kan man identifiera förändringar i arbetsförmågan ur många perspektiv och exempelvis få syn på stress, fysiologiska åldersförändringar och sjukdom. Det kan också hjälpa dig som chef att få syn på en upplevd brist på kompetensutveckling liksom risk för tidiga pensionsavgångar.

Att lyfta in frågor som rör arbetsförmåga i ett medarbetarsamtal kan därför vara en del av att arbeta åldersmedvetet. Frågorna i sig kan specificeras på ett sätt som blickar framåt men också ser på hur det tidigare varit.

Att diskutera värderingar och övertygelser på ett medarbetarsamtal kan också vara meningsfullt. På samma sätt som när ni i organisationen arbetar för att hitta verksamhetens värderingar kan du som chef få mycket information om vad som ger dina medarbetare energi och drivkraft och var eventuellt motstånd finns utifrån deras värderingar och övertygelser.

I medarbetarsamtalet kan du lyssna efter tvärsäkra påståenden som ”jag måste”, ”jag kan inte” och ”jag är en sån som”. Om dina medarbetare har arbetsuppgifter som överensstämmer med deras egna värderingar ökar chansen att de trivs.

### Exempel på frågor i medarbetarsamtalet

- Vad ger dig energi och motiverar dig i ditt arbete?
- Vad är viktigast för dig på arbetsplatsen och i ditt arbete?
- Tycker du att ditt arbete under de senaste 1-2 åren blivit fysiskt tyngre eller lättare/mer eller mindre stressande?
- Antag att du kommer att ha samma typ av arbete om 2-3 år, krävs det i så fall att det vidtas någon form av åtgärder? Till exempel vad gäller kompetensutveckling, arbetstid eller arbetstempo.
- Bedömer du att ditt arbete och/eller din arbetsförmåga kommer att förändras så mycket inom de närmaste 2-3 åren att du tror att det blir svårt att klara av ditt nuvarande arbete?
- Finns det andra arbetsuppgifter eller arbete du skulle vilja och/eller kunna ägna dig åt?

Källa: ”Innan kompetensen försvinner”, Barbro Skoglund och Caj Skoglund.



## TILLGÅNG TILL RESURSER

En annan situation där det är hög risk för diskriminering gäller tillgång till resurser, till exempel i form av kompetensutveckling.

Här följer några checkfrågor för att säkra en jämlik fördelning av resurser.

- På vilket sätt tar vi vara på alla medarbetares kompetens oavsett ålder? Observera att detta bör vara strukturerat och systematiserat för att verkligen kunna utvärderas.
- Har alla medarbetare en plan för sin egen kompetensutveckling? Hur ser den ut? Behöver den göras om? Finns den med i medarbetarsamtalet varje år?
- Finns det en förståelse för att medarbetare har olika behov av stöd för att kunna göra ett bra jobb? Detta är en del av ett åldersmedvetet ledarskap, förståelsen för att medarbetare i olika delar av livet kan behöva olika typer av stöd.

Många situationer kan förstås uppstå oavsett ålder men en extra medvetenhet och lyhördhet i kombination med strukturerat arbete kan underlätta för att se var resurser behöver sättas in.

## REKRYTERING

Rekrytering är en annan identifierad högrisksituation ur åldersdiskriminerings-synpunkt. Det finns många exempel på att framförallt äldre personer känt sig diskriminerade i en rekryteringssituation.

Vad gäller rekrytering utifrån ett mångfaldsperspektiv finns en hel del metoder och material att tillgå. En oreflekterad rekrytering kan leda till att betydelsefull kompetens sorteras bort på grund av ovidkommande faktorer. Därför är reflektion över organisationens normer ett första steg mot en strukturerad och medveten rekryteringsstrategi.

När det är dags att rekrytera en ny medarbetare kan du börja med att titta på hur nya människor brukar komma in i organisationen och hur rekryteringsprocessen är upplagd. Den vanligaste vägen till jobb går via en sluten process där kontakter tas och urval sker informellt inom nätverk. Alla som inte har tillträde till dessa nätverk ställs utanför. Omkring två tredjedelar av alla anställningar sker via den typen av informella processer.

Risken för diskriminering har visat sig minska i transparenta, kompetensbaserade processer där tjänster annonseras öppet. Men även kompetens är en bedömningsfråga som påverkas av normer och föreställningar om lämplighet hos både arbetssökande och beslutsfattare. Inför en rekrytering har man med andra ord en möjlighet att se över den befintliga organisationen och göra eventuella förändringar i arbetets organisation innan man nyanställer.

Det är viktigt att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen för att vara säker att anställning sker utifrån kompetens och inget annat. När likhet premieras blir det svårare för organisationen att utvecklas och rekrytera den erfarenhet och kompetens som organisationen faktiskt behöver.

## Några tips på väg mot en jämlik rekrytering

- Sätt samman en rekryteringsgrupp som arbetar tillsammans under hela processen från kompetensinventering till utvärdering efter rekryteringen. Gruppen bör vara så heterogen som möjligt och deltagarna bör ha kunskap om frågor som rör lika rättigheter och möjligheter. De bör vara medvetna om att invanda föreställningar och den egna bakgrunden kan påverka rekryteringen.
- Ha en tydlig kravspecifikation klar innan rekryteringen börjar. Var uppmärksam på hur ni formulerar formell kunskap och vad som kan vara likvärdigt vad gäller erfarenhet och utbildning.
- Se till att noga dokumentera hela processen. Det är ett sätt att kvalitetssäkra och minimera risken för diskriminering. Urvalet ska kunna förklaras för ledning, fackliga företrädare och för sökande som inte blev valda. Om en sökande upplever sig vara utsatt för diskriminering är det arbetsgivaren som måste kunna visa att diskriminering inte förekommit.
- Testa ansökningar där ni tagit bort ålder och se hur ansökningarna bedöms. Prova även att ta bort fler variabler, som till exempel kön, och se hur det påverkar "magkänslan".

Källa: "Mångfald och rekrytering", Gävle kommun, "MedVerkan", Tema Likabehandling, "Mervärt", RFSL.

## 6. TILL SIST

Du som läst den här skriften har förhoppningsvis fått nya perspektiv på hur viktigt det är att arbeta mot åldersdiskriminering, ny kunskap om värderingar och idéer kring hur du som ledare kan arbeta åldersmedvetet.

Arbete för lika rättigheter och möjligheter måste vara en integrerad del i ledarskapet för att vara långsiktigt hållbart och samtidigt ständigt utvecklas. Det som presenteras i den här skriften är ett bidrag i frågor som rör hur man kan leda åldersmedvetet, en kunskap som troligtvis kommer att efterfrågas mer och mer i framtiden med tanke på den demografiska utvecklingen.

Kom ihåg att förändringen startar när du agerar annorlunda – lycka till i ditt arbete!



## REFERENSER

- **All inclusive**, Maria Jacobson, 2012
- **Innan kompetensen försvinner**, Barbro & Caj Skoglund, 2009
- **Kompetensbaserad personalstrategi**, Malin Lindelöw, 2008
- **Ledarnas chefsguider**, [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)
- **MedVerkan**, Tema Likabehandling, 2011
- **Mervärd Rekryteringsguide, Utvecklingssamtal, Normkritiskt ledarskap**, 2012, <http://www.rfsl.se/?p=5337>
- **Mångfald och rekrytering**, 2:a upplagan, Gävle kommun
- **Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv**, Diskrimineringsombudsmannen, 2011
- **Åldersmedvetet ledarskap**, Barbro Skoglund och Caj Skoglund
- **Utbildningsmaterial**, COPA, 2012



## SVENSKA ESF-RÅDET

Svenska ESF-rådet finansierar Tema Likabehandling och är en statlig myndighet under Arbetsmarknadsdepartementet, med uppgift att förvalta Europeiska socialfonden i Sverige.

Socialfonden är EU:s viktigaste verktyg för att skapa fler och bättre jobb i Europa. I Sverige satsas det, under perioden 2007-2012, över 12 miljarder kronor på att hjälpa kvinnor och män att stärka sin kompetens och förbättra sina utsikter till arbete.

Läs mer på [www.esf.se](http://www.esf.se)



## ARBETSMILJÖFORUM

Arbetsmiljöforum är projektägare till Tema Likabehandling och är ett medie- och utbildningsbolag som vänder sig till både privat och offentlig sektor. Målet är att vara ett ledande forum för information, kunskap och debatt för ett hållbart arbetsliv.

Arbetsmiljöforum står bakom:

- Tidningen Du&jobbet
- Utbildningar
- WorkingLife – en arbetslivsdag
- Nätverk för arbetsmiljöengagerade

Läs mer på [www.arbetsmiljoforum.se](http://www.arbetsmiljoforum.se) och [www.duochjobbet.se](http://www.duochjobbet.se)



## Att leda åldersmedvetet – en guide för dig som är chef

Åldersmedvetet ledarskap är en del i arbetet för lika rättigheter och möjligheter och det är viktigt att känna till de utmaningar som finns specifikt kopplade till ålder.

Den här skriften vänder sig till dig som är chef och till dig som arbetar inom HR. Vår förhoppning är att den ska bidra med ny kunskap och praktiska verktyg i det viktiga arbetet med att leda åldersmedvetet.

Vi behöver vara medvetna om att åldersdiskriminering finns, att många av oss utför handlingar som kan vara diskriminerande och att detta är ett strukturellt problem. Samtidigt är det individer som kan förändra strukturer. Det betyder att du kan göra skillnad. Tema Likabehandling hoppas att reflektionsövningarna och checklistorna i denna skrift kan vara ett stöd på vägen.

Skriften är framtagen av Tema Likabehandling i samarbete med:



Forskningsrådet för  
Arbetsliv och  
Socialvetenskap

Tema likabehandling drivs av:



Denna skrift är producerad inom ramen för:



Europaåret för **aktivt åldrande**  
och **solidaritet mellan generationerna 2012**

