

Åldersmedvetet ledarskap bidrar till att bygga en hållbar arbetsförmåga på arbetsplatsen

Ålder och arbetsförmåga hänger samman på många sätt. Orsakerna till arbetsoförmåga varierar delvis mellan olika åldrar, och risken för arbetsoförmåga ökar med åldern. Det är viktigt att arbetsgivaren och chefen förstår och beaktar ålderns och åldrandets betydelse för arbetet och arbetsförmågan. På så sätt kan man förebygga arbetsoförmåga.



VAD ÄR ÅLDERSLEDNING?

Det finns ingen entydig definition av åldersledning. Med åldersledning kan man avse ledning av arbetstagare i olika åldrar, där det centrala målet är att säkerställa arbetsförmåga och ett smidigt arbete. I åldersmedvetet ledarskap är det viktigt att beakta behoven hos arbetstagare i olika åldrar och deras situationer i planeringen och organiseringen av arbetet. I bästa fall är åldersledning en del av ett förutseende och målmedvetet ledarskap i organisationen, som stöder arbetsförmågan.



LÖSNINGAR

Stärk åldersmedvetenheten.

Positiva attityder till ålder och åldersmedvetenhet är viktiga utgångspunkter för en bra åldersledning. En öppen diskussion om ålder och åldrande kan minska åldersrelaterade fördomar. Kom ihåg att partiell arbetsförmåga inte är ett hinder för att delta i arbetet.

Vidta strategiska åtgärder och förutse.

Analysera personalens åldersstruktur, situationen i fråga om arbetsförmågan och framtidsutsikterna. Du kan till exempel ta hjälp av enkäter, uppgifter från företagshälsovården och utvecklingssamtal. Ställ upp mål och indikatorer för åldersledningen. Säkerställ gemensamma tillvägagångssätt och vidta åtgärder som stöder arbetsförmågan hos personer i olika åldrar. Följ upp och utvärdera verksamheten.

Led och stöd.

Ledningens engagemang i åldersmedvetet ledarskap är viktigt. Säkerställ att cheferna har tillräcklig förståelse för ålderns och åldrandets betydelse

för arbetet och arbetsförmågan. Se till att individens arbetsbelastning är i balans med hans eller hennes resurser.

Utveckla kompetensen.

Erbjud arbetstagarna möjligheter och stöd för kontinuerligt lärande och utveckling, oberoende av ålder. Identifiera och utnyttja arbetstagarnas styrkor. Dra nytta av de äldre arbetstagarnas erfarenhet till exempel genom att låta dem introducera andra och vara mentorer.

Anpassa arbetet.

När man blir äldre ökar ofta behovet av att anpassa arbetet, särskilt om det är fysiskt tungt. Anpassa arbetet, arbetstiderna och arbetsarrangemangen efter behov. Utveckla arbetsergonomin och arbetsmiljön. Stöd tillräcklig återhämtning och upprätthållande av arbetsförmågan.

Samarbeta.

Se till att företagshälsovården beaktar åldern och åldrandet när de stöder arbetstagarnas arbetsförmåga. Företagshälsovården kan till exempel erbjuda hälsogranskningar och enkäter för vissa åldersgrupper eller handledning av företagsfysioterapeut.

23%

bedömer att det finns en omfattande förståelse för åldersledning på arbetsplatsen

26%

bedömer att cheferna har goda färdigheter för åldersledning

46%

bedömer att åldersledning har en central betydelse för hanteringen av risker för arbetsoförmåga

*Andelar som svarade att de var av samma åsikt.

Källa: Förhandsuppgift för verkstäder om åldersledning, Varma, 2025.

Vad vet vi?

Åldersmedvetet ledarskap uppfattas vanligen som ledning där man tar hänsyn till behoven hos arbetstagare i olika åldrar och deras situationer. Ofta är åldersledningen reaktiv, inte proaktiv. På många arbetsplatser har man identifierat styrkorna hos arbetstagare i olika åldrar och de centrala riskgrupperna för arbetsoförmåga med tanke på åldern. Utvecklingsbehoven gäller till exempel åldersmedvetenhet, ledarskap och tillvägagångssätt. Genomförandet av individuella lösningar som stöder arbetsförmågan kan lyckas från fall till fall, men inte nödvändigtvis systematiskt.

Varför är detta viktigt?

Åldersmedvetet ledarskap är en central del av effektiv ledning av arbetsförmågan och stöder byggandet av ett hållbart arbetsliv. Genom att ta hänsyn till åldern i ledningen bidrar man till att säkerställa att arbetstagarnas arbetsförmåga stöds i olika livsskeden och situationer. Bra åldersledning kan hjälpa till att tidigt identifiera risker förknippade med arbetsförmågan. Åldersledning är ett sätt för arbetsplatsen att stödja längre arbetskarriärer och hjälpa människor att fortsätta arbeta.

Vad bör man göra?

Det är bra att stärka arbetsplatsernas beredskap för åldersmedvetet ledarskap. På arbetsplatsen är det viktigt att säkerställa att ledningen och cheferna har tillräcklig kompetens inom åldersledning samt en god förståelse för ålderns betydelse i arbetet och med tanke på arbetsförmågan. I bästa fall är åldersledning en del av organisationens strategiska, proaktiva, kunskapsbaserade och målinriktade ledning.

God praxis för åldersledning är bland annat att stärka åldersmedvetenheten och positiva attityder till ålder, systematisk kompetensutveckling, stöd för stöd- och rörelseorganens hälsa samt anpassning av arbetet och arbetstiderna enligt individuella behov. Anpassning av arbetet vid utmaningar för arbetsförmågan förutsätter en kultur på arbetsplatsen där man förstår och godkänner olika sätt att arbeta. Hänsyn till åldern och åldrandet är också viktigt i företagshälsovårdssamarbetet.

Åldersledning är en del av effektiv ledning av arbetsförmågan.

ARBETSPLATSENS METODER FÖR ATT STÖDJA DE ÄLDRE ARBETSTAGARNAS ARBETSFÖRMÅGA



- **Chefsarbete:** En förtroendefull och öppen dialog om arbetet och arbetsförmågan, att säkerställa en balans mellan arbetets krav och resurserna, att identifiera risker för arbetsförmågan, att påverka arbetsgemenskapens åldersmedvetenhet och åldersattityder.
- **Kompetensutveckling:** Uppmuntra de äldre arbetstagarna att lära sig nya saker och dra nytta av deras erfarenhet till exempel genom att låta dem vara mentorer och introducera andra. En individuell kompetensutvecklingsplan i slutskedet av arbetskarriären kan stödja de äldre arbetstagarnas arbetsförmåga.
- **Utvecklingssamtal:** Kartlägga de äldre arbetstagarnas utvecklingsbehov och karriärmål. Samtal om arbetsförmågan är en viktig del av utvecklingssamtalet.
- **Arbetsbidsarrangemang:** Till exempel förkortad arbetstid, deltidarbete, distansarbete och flexibel arbetsskiftsplanering kan minska arbetsbelastningen och främja de äldre arbetstagarnas återhämtning från arbetet.
- **Anpassning av arbetet:** Till exempel lättare arbete, att minska belastande arbetsuppgifter eller arbetsrotation kan stödja äldre arbetstagares arbetsförmåga och göra det möjligt att fortsätta arbeta eller återvända till arbetet efter sjukfrånvaro.
- **Stöd- och rörelseorganens hälsa:** God arbetsergonomi, pauser i arbetet och olika hjälpmedel är exempel på metoder för att minska belastningen i arbetet. Äldre arbetstagare bör också uppmuntras att upprätthålla sin fysiska kondition och förändra sin livsstil.
- **Företagshälsovårdssamarbete:** Företagshälsovården har en viktig roll i att stödja äldre arbetstagares arbetsförmåga. Tidiga tecken på utmaningar med arbetsförmågan kan identifieras till exempel vid hälsoundersökningar.

SKRIBENTER OCH MER INFORMATION

Auli Airila, forskningschef, auli.airila@varma.fi

Minna Savinainen, forskningschef, minna.savinainen@varma.fi

SÅ HÄR GJORDES UTREDNINGEN

Lösningarna baserar sig på publikationen *Ikäjohtaminen osana vaikuttavaa työkyvyn johtamista – tutkittua tietoa ja ratkaisuja työpaikoille* (på finska) i Varma's publikationsserie Tietoa työkyvystä. Som forskningsmaterial har man utnyttjat till exempel verkstäder som genomfördes våren 2025 för Varma's kundorganisationer.

Läs rapporten på vår webbplats www.varma.fi/tutkimus

VARMA