

Livets faser i nyt perspektiv

Arbejdslivet ændrer modus i disse år. Hvor vi før fulgte nogenlunde samme vej, udvikler livets faser sig i dag uafhængigt af den kronologiske alder. Teknologi, ligestilling og demografi har skabt muligheder for og gjort det acceptabelt, at hver enkelt skaber sit eget unikke (arbejds)liv ⁽¹⁾. Det kræver nytænkning i HR at favne de mange forskelligheder.



Betina Liliendal

Tekst: Betina Liliendal, erhvervsrådgiver, ledercoach, foredragsholder, forfatter, MBA., Liliendal Human Capital Management;
Lis Petersson, senkarriererådgiver, foredragsholder, coach, retoriker, Etlivefter60.dk og
Pernille de Fine Lützhøft, ledelsesrådgiver, ledercoach, skribent, foredragsholder, Cand. Merc. Int, PLU Consult

De traditionelle livsfaser

Indtil nu har vi opdelt livet i tre faser: Vi var børn, voksne og gamle. Vi uddannede os, arbejdede og gik på pension. Fra 6-års alderen til midt i 20'erne stod den på uddannelse på fuld tid, arbejde på fuld tid i ca. 40 år, for så at gå på pension på fuld tid. Den model har fungeret, så længe pensionen indtraf i slutningen af 60'erne og døden midt i 70'erne. Men den møder udfordringer nu, fordi den gennemsnitlige levetid er vokset med 30 år indenfor de seneste 120 år ⁽²⁾. I Danmark blev man i år 1900 blot 50 år. I dag er gennemsnitslevealderen ca. 80 år ⁽³⁾.



Lis Petersson



Pernille de Fine Lützhøft

Man forbliver yngre længere

En gængs opfattelse er, at de ekstra år lægges i enden af livet. At man er ældre i længere tid, men blandt andet lægevidenskaben og uddannelse har gjort, at vi forbliver yngre længere. Vi lever de ekstra år med bedre helbred og større lykkefølelse end tidligere generationer. Vi er for første gang nogensinde fem generationer på arbejdsmarkedet.

Men den kulturelle forståelse af anden halvdel af arbejdslivet er ikke fulgt med den demografiske udvikling. Fordommene om 50+-årige er mange, selvom man kun er halvvejs igennem arbejdslivet. Bias på tværs af alle aldersgrupper giver udfordringer

i rekruttering, samarbejde og fastholdelse. Det kommer særligt til udtryk overfor de ældste medarbejdere, som udgør en stigende andel af arbejdsstyrken.

Livsfaser ophæver alder

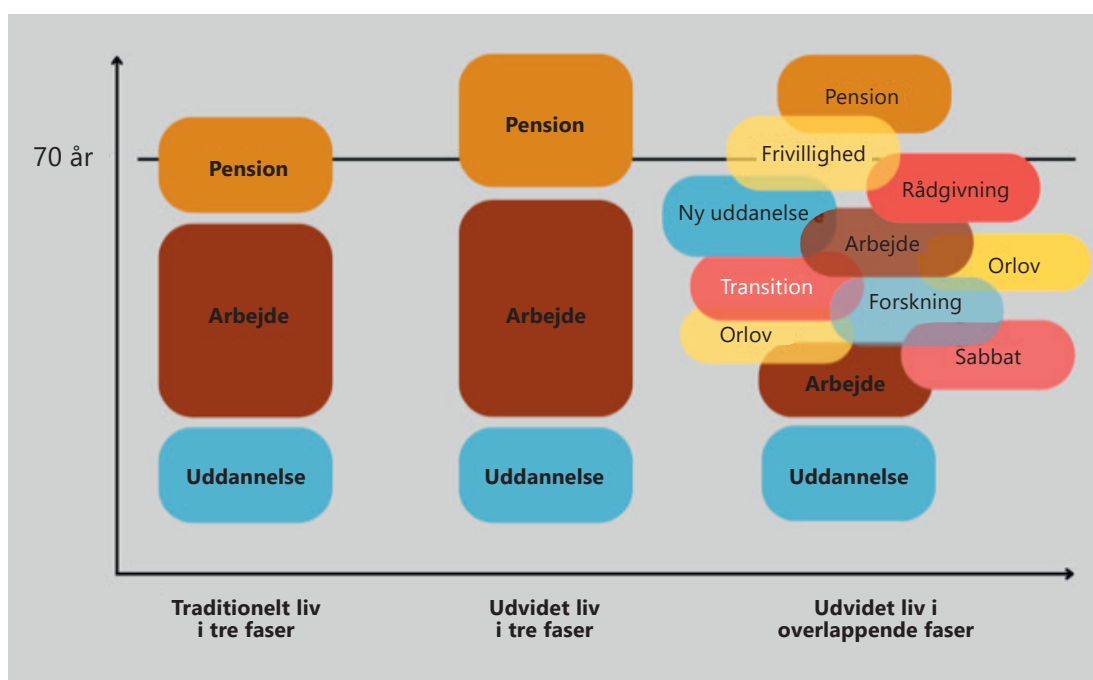
Det skandinaviske trendbureau PEJ-gruppen opgør livet i 17 faser ⁽⁴⁾. Primært for at segmentere forbrugere, men livsfaserne viser sig i stigende grad også at være afgørende i vores arbejdsliv. Det har både Finansforbundet ⁽¹⁾ og Region Midt ⁽⁷⁾ for eksempel brugt til at udarbejde en livsfasepolitik.





Hvor alder har defineret det typiske liv, vil livsfaser varierer fra menneske til menneske og give nuancer i den enkeltes arbejdsliv. Det lange liv ⁽⁶⁾ og den teknologiske udvikling kræver uddannelse og opkvalificering undervejs. Én uddannelse først i livet er ikke længere tilstrækkelig. Alle må videreuddanne sig, udvikle sig, isenesætte sig selv på ny eller endda genopfinde sig selv. Nogle tager pauser for at uddanne sig, arbejde freelance eller for at undgå stress.

Desuden er forældreskabet forlænget. Man får nu børn hen over tre-fire årtier mod tidligere kun to. Mange prioriterer familien i højere grad end tidligere. Der er virksomheder, der nedsætter arbejdspresset for børnefamilier uanset deres alder for at fastholde medarbejdere i den periode.



Kilde - P. Lützhøft

LIFE-WORK-balance

Post corona er balancen mellem arbejds- og privatliv skiftet, således at arbejdet kan passe ind i den enkeltes liv – ikke omvendt. Vi har på det seneste været vidner til, at medarbejdere i alle aldre siger fra, fordi de ikke finder deres arbejde meningsfuldt; kaldet quiet quitting ⁽⁸⁾. Det stiller krav om:

- **Fleksibilitet** i arbejdstid, -sted, -form og så videre. Tidligere skulle personalepolitikken sikre ensartet behandling af medarbejderne – one-size-fits-all. Nu regner medarbejdere med at blive behandlet i forhold til der, hvor de er i livet – one-size-fits-me.
- **Tillid.** Medarbejdere og virksomhed må sørge for tillidsfuld udvikling af relationen og involvere hinanden på autentisk vis. Medarbejderen har brug for at høre til, og virksomheden vil opleve lavere sygefravær, medarbejderomsætning og bedre økonomisk udvikling ⁽⁹⁾.
- **Udvikling** gennem hele arbejdslivet. Medarbejdernes intelligens, kompetencer og evner ændrer sig undervejs sammen med deres perspektiver og behov.

HR på tværs af livsfaser

Inndeling af medarbejdere efter livsfaser gør op med den forenkling, vi tidligere har forladt os på. Der skal være elastik i metermål, når en motiverende personalepolitik, der rummer alle generationer i forskellige livsfaser, implementeres.

En mulighed er at se på allerede eksisterende tilbud og diskutere, hvorvidt den hidtidige måde at organisere arbejdet på er tilstrækkelig og matcher medarbejdernes og virksomhedens ønsker. Det rækker langt ud over den hybride arbejdsplads, og tre områder synes oplagte at tage hånd om:

Fokus på fleksibilitet, ferie, orlov, omsorgstid, barns-første-sygedag, hjemmearbejde og arbejdstider. Medarbejdere med behov for at gå med deres børn eller andre familiemedlemmer til lægen kan have brug for et par timer fri midt på dagen. Det kan gøres med omlægning af arbejdstimer, så medarbejderen ikke bruger al sin ferie i tilfælde af længere forløb.

Jobdeling kan være en løsning, så medarbejdere ikke glider ud af arbejdsmarkedet i forbindelse med personlige kriser.

Der kan være behov for at få fri til en bisættelse i ikke-nærmeste familie. En bonusmor vil holde barns-første-sygedag med sin ikke-biologiske datter, og en anden ønsker plejeorlov til sin terminale svigermor. Nogle medarbejdere vil efterspørge muligheden for at rejse med sin partner til et andet land og arbejde pr. distance eller ønske at møde sent om torsdagen for at dyrke yoga om morgenen. Som HR bør man se på, hvor medarbejdere må og kan arbejde fra? Kun på kontoret? Hjemme, i parken – eller på en tropisk ø?

Ovenstående omtaler vi sædvanligvis som fravær af forskellig art. I virkeligheden er det udtryk for ønsket om nærvær. Et perceptionsskifte som HR kan facilitere.

DROP STEREOTYPERNE

SLIP forestillingen om, at man kan regne folk ud



Hans går ikke på efterløn som forventet men går i stedet til konkurrenten, der har bedre vilkår

Trine på 32 nøjes ikke kun med barsel men beder også om 3 måneder mere til en jordomrejse

Inge på 58 har ikke selv børn, men er flyttet sammen med Ib. Hun henter nu bonus-børnebørn kl. 15 hver onsdag





Fleksibilitet i arbejdstid, -sted, -form og så videre.

Tidligere skulle personalepolitikken sikre ensartet behandling af medarbejderne – one-size-fits-all.

Nu regner medarbejdere med at blive behandlet i forhold til der, hvor de er i livet – **one-size-fits-me**.

Karriere og udvikling

Udviklingen af talenter i alle aldersgrupper og livsfaser må prioriteres og ikke alene tilbydes de unge. Hjernens udvikles gennem livet, erfaring og lyst åbner for nye ambitioner og karrieremuligheder – også sent i livet. Samtidigt udfordres det gængse syn på karrieren som en ambition om stadigt større ansvar med bedre løn, da arbejdslivet skal give mening på anden vis end tidligere.

For de medarbejdere, der prioriterer at arbejde meget eller har lyst til fart på karrieren, er udvikling både naturligt og nødvendigt. Finansieret af virksomheden, delt med medarbejderen eller som del af en bonusordning. Karrierecoaching, mentorordninger eller betalte erhvervsnetværk kan supportere den karriereorienterede medarbejder.

Et tilbud om karriererådgivning kan hjælpe den medarbejder, der søger afklaring i løbet af karrieren. Bruger jeg mine kompetencer rigtigt? Skal jeg fortsætte som leder eller gå på pension før tid sammen med min mand?

Rekruttering

HR skal have skarpt fokus på bias og traditionelle syn på den klassiske karriere, der erstattes af et patchwork-CV, hvor uddannelse, pauser, rejser, private projekter optræder side om side. Både faglige og personlige kompetencer må i spil. Hvor 'huller' i CV'et tidligere var et problem, vil det fremover blive anset som udtryk for fornuftig omtanke og refleksion. Det er forventet, at I som HR, er opdateret på de nye strømninger i samfundet, der påvirker arbejdsstyrken. I skal kunne klæde ledelsen på og bidrage til forretningsudvikling ved at sikre de optimale kompetencer på rette tid og sted.

De livsfaser, der findes på jeres arbejdsplads, kan I med fordel kortlægge og inddrage i trivsels- og tilfredshedsundersøgelser for at få konkret viden om, hvilke områder i personalepolitikken I skal handle på.

Fremtidens arbejdsplads bliver ikke mindre kompleks for HR. Men det er spændende og udfordrende for HR at skulle udvikle politikker og vilkår, der imødekommer arbejdslivets nye modus.

Kilder

1. Livsfaser – Arbejdslivet i et nyt perspektiv. Finansforbundet i samarbejde med New Insight A/S 2008
2. Stanford Center on Longevity – <https://longevity.stanford.edu/design-challenge/>
3. Forventet levetid vokset fra 50 år i 1900 til 82 år i dag. CEPOS, webartikel 10. marts 2022
4. Fra vugge til krukke – Livsfaser og forbrug. Louise Byg Kongsholm. PEJ gruppen 2020
5. Danmarks Statistik <https://extranet.dst.dk/pyramide/pyramide.htm#!v=2&b=1932>
6. Det nye lange liv. Sådan griber du mulighederne i en foranderlig verden. Andrew Scott, Lynda Gratton. DJØF Forlag 2021.
7. Livsfasepolitik. Region Midtjylland 2010
8. Quiet quitting er det tavse selvforsvar mod et arbejdsliv ude af balance. Christian Ørsted, Berlingske 3. september 2022
9. Ledelse i det virkelige liv. Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen Andreasen i samarbejde med Rikke Strøyer Christophersen. Alfred AS 2018

