

Ansættelse af ledige seniorer: En undersøgelse af arbejdsgiveres og seniorers erfaringer

Josefine Brøndum og Aske Juul Lassen



Ansættelse af ledige seniorer: En undersøgelse af arbejdsgiveres og seniorers erfaringer

Forfattere: Josefine Brøndum og Aske Juul Lassen
Center for Humanistisk Sundhedsforskning,
Saxo-Instituttet, Københavns Universitet

Finansiering: Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer
på Arbejdsmarkedet, VIVE

Foto: Der er gjort brug af stockfotos fra Envato

Udgivelsen kan frit citeres med tydelig kildeangivelse

Forord

Rapporten er resultatet af en kvalitativ interviewundersøgelse på 10 danske virksomheder. I foråret 2026 interviewede videnskabelig assistent Josefine Brøndum ledere, seniormedarbejdere og tillidsrepræsentanter med henblik på at forstå deres erfaringer med at ansætte, eller at blive ansat, fra ledighed.

Rapporten henvender sig til arbejdsgivere, seniorer, fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer og andre med interesse for feltet. Den giver indsigt i, hvorfor det ofte giver god mening at ansætte ledige seniorer, og den giver viden om, hvilke styrker seniorer kan bruge i ansøgningssituationer. Den peger også på faldgruber og udfordringer. Josefine Brøndum har stået for dataindsamling, analyse og skrivning af rapporten. Aske Juul Lassen har været projektansvarlig og bidraget til rekruttering, analyse og skrivning. Forfatterne takker de medvirkende virksomheder og deres ansatte for at give os adgang til deres arbejdsplads, erfaringer og indsigter.

Rapporten er fagfællebedømt af to eksperter inden for feltet og kommenteret af Videnscenter for Fastholdelse af Seniorer. Forfatterne takker for mange værdifulde kommentarer.

Jeg håber, at rapporten kan bidrage til flere gode og lange arbejdsliv.

*Aske Juul Lassen,
Ph.d., lektor ved Center for Humanistisk Sundhedsforskning,
etnologi, Saxo-Instituttet, Københavns Universitet*



Forord	3
Hovedresultater	6
Indledning	10
Baggrund og formål med undersøgelsen	11
Metode, deltagere og studiedesign	14
Kvalitativ metode: Interviews, feltarbejde og databehandling	14
Rekruttering og sampling	15
Etiske overvejelser og anonymisering	18
Kapitel 1: Barrierer ved ansættelse af ledige seniorer	20
1.1: Forestillingen om en medarbejder for fremtiden	20
1.2: Udvikling eller afvikling: Senioren som modsætning til forandring	22
1.3: Modstand mod ældre ansøgere ovenfra	25
1.4: At sidde fast i ledigheden: Mangelfulde ansøgningskompetencer	26
Kapitel 2: Udfordringer ved ansættelse af ledige seniorer	30
2.1: Lavt arbejdstempo	30
2.2: Mangelfulde IT-kompetencer	32
2.3: Problemer med helbred og/eller fysik	33
2.4: Modvilje mod forandring	37
Kapitel 3: Styrker ved ansættelse af seniorer	40
3.1: Livserfaring	40
3.2: Stabil og ansvarsfuld arbejdskraft	44
3.3: Værdsatte sparringspartnere og mentorer	47
Diskussion og anbefalinger	52
Anbefalinger til ledere	54
Anbefalinger til ledige seniorer	55
Anbefalinger til andre arbejdsmarkedsaktører	58
Konklusion	60
Referencer	62
Bilag	66

Hovedresultater

Over de sidste år har en række danske og internationale undersøgelser vist, at det kan være sværere at få et nyt arbejde, når man er en vis alder. På tværs af brancher er høj alder og lang ledighed de to største fravalgskriterier hos ledere, der skal ansætte nye medarbejdere. På trods af dette lykkedes mange seniorer med at komme i job igen. Der er dog en mangel på kvalitative studier, der undersøger arbejdsgivernes bevæggrunde for at ansætte ledige seniorer, og deres syn på dem som medarbejdere efterfølgende.

Denne rapport belyser, hvilke barrierer, udfordringer og styrker, som arbejdsgivere oplever i forbindelse med ansættelse af ledige seniorer. Undersøgelsen er baseret på dybdegående interviews med arbejdsgivere, der har ansat seniorer fra ledighed, og de pågældende seniormedarbejdere, samt nogle af deres tillidsrepræsentanter. Ud fra disse er der identificeret mønstre og sammenhænge i materialet, som giver indsigt i de deltagendes erfaringer med senioransættelser.

Analysen tydeliggør, at lederne har erfaringer med senioransættelser er forskelligartede og påvirkede af forudgående antagelser og værdier samt forholdene i deres virksomhed eller branche.

Barrierer: Forestillingen om den fremtidige medarbejder og seniorernes udviklingspotentiale

En generel barriere for at ansætte ledige seniorer er, at lederne ofte tilgår ansættelser ud fra en forestilling om en ideel medarbejder for fremtiden. Lederne tænker typisk langsigtet, når de skal have nye medarbejdere, og deres forestilling om seniorer står ofte i modsætning hertil. Arbejdsgiverne har tendens til at se seniorernes ansættelser på den korte bane. Desuden har arbejdsgiverne en række forestillinger om seniorernes manglende udviklingspotentiale. Der hersker en idé om, at seniorer er fastlåste og uformbare personer med et lavt ambitionsniveau. Undersøgelsen viser, at denne forestilling i mange tilfælde bliver gjort til skamme, når senioren er blevet ansat. Og ofte bliver seniormedarbejderen længere i stillingen end en yngre medarbejder ville gøre.

Selvom denne opfattelse typisk er en barriere, viser denne undersøgelse også, at netop ideen om det lave ambitionsniveau og den kortvarige

ansættelse kan give seniorer adgang til stillinger, hvor dette er ønsket. Det kan fx være korte projektansættelser eller stillinger uden udviklingspotentiale.

Undersøgelsen illustrerer ydermere, at mellemledere der vælger at ansætte seniorer, kan møde modstand ovenfra i virksomheden—enten fra bestyrelser eller fra lederkollegaer, som foretrækker yngre kandidater. Dette vidner om, at fordomme om seniorer på arbejdsmarkedet også til tider må bekæmpes internt i en virksomhed på tværs af ledelsesniveauer.

Udfordringer: Tempo, energiniveau og IT-kompetencer

Lederne i undersøgelsen er generelt påpasselige med at trække tråde mellem seniorernes udfordringer i arbejdet og deres alder, hvilket kan skyldes et ønske om ikke at virke aldersdiskriminerende. De specifikke udfordringer, der dog nævnes, afhænger stærkt af seniorernes jobfunktion, og hvad arbejdet kræver. Visse udfordringer går igen:

Indenfor detailhandel og transport, hvor effektiv kundeservice prioriteres højt, nævnes en opfattelse af seniorernes lave arbejdstempo som en potentiel udfordring. Seniorer må helst ikke sænke farten så meget, at det går ud over serviceoplevelsen eller bryder den samlede tidsplan for arbejdet. Dette ses som regel dog kun som et problem, i de tilfælde hvor der er et overtal af seniorer. I andre tilfælde kan seniorernes ro supplere de yngre medarbejders tempo positivt.

I mere tekniske brancher, hvor der arbejdes med komplicerede digitale systemer, beskrives seniorernes mangelfulde IT-færdigheder som den største udfordring. Dette relateres ofte til en oplevelse af, at seniorerne generelt kan have svært ved at lære nye ting. Nogle gange erfarer lederne, at det tager for lang tid for seniorerne at tage nye IT-systemer til sig, og det kan være problematisk, når en stor del af arbejdet foregår via disse programmer.

Nogle af lederne ser en potentiel udfordring i seniorsens helbred og fysik. I denne forbindelse har de sjældent fokus på sygdom konkret, da seniorerne ofte har færre sygedage end yngre kollegaer. En større bekymring ligger i seniorernes fysiske kapacitet og overordnede energiniveau. Det kan blive et problem, hvis seniorerne ikke er friske

eller har formen til at udføre deres arbejdsopgaver.

Det kan også give anledning til problemer, hvis seniorerne i deres daglige arbejde yder modstand mod forandring i virksomheden. Nogle af lederne oplever, at seniorer kan have svært ved at se fordelene i organisatoriske eller arbejdsmæssige ændringer, hvilket kan skabe gnidninger på arbejdspladsen.

Styrker: Livserfaring, stabilitet og sparringspartnere

Arbejdsgiverne ser livserfaring som en stor styrke hos seniorerne. De besidder ro, beslutningskompetence og kan bidrage med erfaringer og viden tilegnet gennem et langt (arbejds)liv. Det er en ofte italesat fordel, at seniorerne besidder et indgående branchekendskab, som udelukkende kan opbygges gennem mange års arbejde indenfor et bestemt felt. Denne erfaring gør dem ofte også mere sikre på egne beslutninger, og de står derfor lettere på egne ben. Seniorer udviser en selvstændighed, som gør, at de typisk ikke kræver samme omfattende støtte i opgaveløsningen som yngre medarbejdere. Desuden kan livserfaringen give seniorerne et roligt og robust temperament, som gør dem bedre i stand til at løse konflikter, både med kunder og kollegaer.

Seniorerne opleves også som stabil og ansvarsfuld arbejdskraft. De møder til tiden, har mindre pletvist fravær og gør det, de bliver bedt om. Nogle ledere i undersøgelsen pointerer også, at seniorer er loyale medarbejdere, der ofte bliver længere på arbejdspladsen end forventet. Denne indsigt fra analysen strider hermed mod ideen om seniorer som fastlåste individer, der er på vej ud ad døren.

Analysen af seniorernes styrker illustrerer endvidere, at de er værdsatte sparringspartnere for lederne selv. Mange af lederne i undersøgelsen har stor respekt for seniorernes synspunkter og går ofte til dem, når de har et konkret problem, som de ikke ved, hvordan de skal løse. Konstruktiv kritik tages ofte mere alvorligt, når det kommer fra en senior, og deres forståelse af problemer kan give anløb til ændringer i måden, hvorpå virksomheden opererer. Dette angår også seniorernes forhold til kollegaer, hvor seniorernes ofte får en rolle som formelle eller uformelle mentorer.

Anbefalinger

Rapporten afrundes med en række anbefalinger henvendt til henholdsvis ansættende ledere, seniorer og andre arbejdsmarkedsaktører. Vi anbefaler ansættende ledere at adskille overordnede udviklingsplaner for konkrete rekrutteringsplaner, da mobiliteten på arbejdsmarkedet er stor. Senioren vil ofte blive længere end den yngre medarbejder. Ofte vil det dog kræve et ændret syn på seniorerne og modet til at skabe en tværgenerationel arbejdsplads. Vi anbefaler seniorer at overveje et sporskifte, da mange seniorer har svært ved at finde et job, der minder om det de kom fra, men ofte bliver glade for deres job efter et sporskifte. Vi giver desuden konkrete anbefalinger i forhold til ansøgninger. Vi anbefaler arbejdsmarkedsaktører som A-kasser og fagforeninger at målrette specifikke forløb for ledige seniorer samt at være mere opmærksomme på seniorernes særlige kompetencer og udfordringer.



Indledning

Christian er hurtig på fødderne og klar med et smil. I snart 10 år har han været leder i en international detailvirksomhed. Kort tid efter sin opstart, havde han sit første møde med en seniormedarbejder. Fastfoodbranchen, som han kom fra, var de unges højborg. Derfor gjorde det et stort indtryk på ham at møde Gert.

"Jeg kunne mærke allerede for første dag, hvor fantastisk det var at have en meget moden medarbejder, som havde prøvet en masse ting i livet (...) Men han kunne også sige nogle af de ting til vores unge medarbejdere, som man måske ikke helt kan tillade sig som leder (...) Han kunne gå ind og lige prikke til dem og sige: 'Hey, er du godt klar over, hvor meget vi var på skideren i går, fordi du blev hjemme?' (...) Han kunne være lidt den der... den der far-type."

"Så kunne det godt være, at der var nogle ting, der ikke gik superhurtigt, når Gert arbejdede. Han kunne ikke smide fire paller på plads lige så hurtigt som vores 25-årige medarbejdere. Men så kunne han tage mange andre ting. Der fik jeg virkelig øjnene op for det her med at have en senior i afdelingen. Og det var jo faktisk det, der gjorde, at lige så snart jeg fik min egen afdeling som teamleder, så sagde jeg til vores recruiter, at jeg kunne rigtig godt tænke mig at have en senior eller to i afdelingen. Og der fik jeg Jørgen. På mange måder mindede han mig om Gert, og på mange måder var han sin egen, selvfølgelig."

72-årige Jørgen hilser på alle de kollegaer, han møder på den lange, kringlede vej hen mod kantinen. Han er glad for at være landet her. Efter en lang karriere i transportbranchen blev han pludselig fyret. Da han var kommet sig over chokket, fandt han et deltidsjob på en tankstation. Men det var lidt for ensomt. Jørgen sagde op, fordi han ønskede mere arbejde og socialt samvær. Et stykke tid senere, for omkring 6 år siden, prøvede han lykken og sendte en uopfordret ansøgning til en detailvirksomhed, hvor han forestillede sig, at han kunne være noget for andre. Alligevel havde han aldrig drømt om, at jobbet skulle blive så vigtigt for ham. Heller ikke da Christian ansatte ham. Han lyser op, da

beskriver han en nylig interaktion med sin yngre kollega:

"Forleden dag snakkede vi om, hvor mange kunder vi har og sådan noget. Jeg sagde: 'Jeg kan godt være lidt træt nogle gange, jeg er nok ikke så hurtig som jer andre.' Og så sagde han: 'Ved du hvad? Glem det, vi elsker dig alle sammen.'"

Ovenstående er baseret på interviews med lederen Christian og en senior, Jørgen, som han har ansat fra ledighed. Citaterne fra Christian vidner om, at ledere gør sig mange forestillinger om de medarbejdere, de ansætter. Inden den formelle ansættelsesproces er påbegyndt, forestiller Christian sig en som Gert, en slags fartype, der kan hjælpe med at holde styr på de yngre medarbejdere.

Arbejdsgivernes forestillinger kan, som denne fortælling eksemplificerer, have betydning for, hvordan seniorernes styrker og udfordringer vurderes—samt hvilken rolle de ender med at få på arbejdspladsen. Men andre perspektiver, der fremgår i denne rapport, peger på, at ledernes forestilling om den ideelle fremtidige medarbejder ikke altid er en fordel for seniorernes ansættelseschancer.

Baggrund og formål med undersøgelsen

Beskæftigelsesfrekvensen for seniorer har været markant stigende over de sidste årtier (Larsen 2026). Men selvom ledigheden for de 60+ årige er lav (Beskæftigelsesministeriet 2025), oplever mange seniorer at blive fravalgt i ansættelsessituationer på grund af deres alder (Andersen et al. 2025). Undersøgelser peger generelt på, at det kan være svært at få et nyt arbejde, når man er nået en vis alder (Andersen et al. 2025; Andersen et al. 2025b). Hvornår det begynder at blive sværere varierer for branche til branche, og afhænger ikke kun af alder, men også af andre faktorer såsom ansøgerens fremtoning og kompetencer (Andersen et al. 2025; Jensen 2022; Jensen et al. 2020).

En dansk vignette-undersøgelse indikerer, at de vigtigste fravælgelseskriterier i ansættelsessituationer er henholdsvis høj alder

(fra 60+) og ledighed (18 måneder), og at dette går igen på tværs af brancher (Qvist og Larsen 2025). En anden dansk vignette undersøgelse viser, at virksomheder fravælger ældre ansøgere til fordel for yngre og midaldrende, samt at fravalget af seniorer ofte skyldes stereotyper såsom, at de har dårlige IT-kompetencer (Pedersen et al. 2025). En dansk undersøgelse har endog vist, at både de negative og de positive stereotype opfattelser af seniorer går på tværs af brancher (Qvist et al. 2025).

Ledige seniorer står dermed et udfordret sted i jobsøgningssituationer, og jo ældre de er, des mere udfordrede er de (Andersen et al. 2025b; Bolvig og Nandrup 2026). En dansk registerundersøgelse viser derudover, at seniorer rammes hårdere af ledighed end andre aldersgrupper, da de har kortere tid til at genvinde det økonomiske tab, og de oftere oplever markant lønnedgang ved genansættelse. Samtidig øges sandsynligheden for tidlig tilbagetrækning markant ved ledighed (Bingley et al. 2025). Dette indbyder til en nærmere undersøgelse af, hvordan seniorer der kommer fra ledighed, opfattes af ledere, som skal ansætte nye medarbejdere.

Kvantitative og internationale studier peger på flere mulige forklaringer på, hvorfor det er sværere for ledige seniorer at komme i job. En dansk vidensopsamling indikerer, at der både kan være rationelle begrundelser for fravalg af seniorer (fx mere egnede kandidater i den konkrete ansættelsessituation) og irrationelle begrundelser baseret på stereotyper og diskrimination. Samme opsamling peger også på, at seniorernes ofte formelle søgekanaler ikke altid matcher arbejdspladsens ofte uformelle og netværksbaserede rekrutteringskanaler (Andersen, et al. 2025). Der er mange stereotyper om seniorer, men flere studier har modbevist dem gennem eksperimentelle studier (Ng og Feldman 2012) og et hollandsk studie har vist, at når det gælder selvrapporteret arbejdsevne og motivation, bliver vi mere og mere forskellige med alderen (Pak et al. 2023). En dansk registerundersøgelse af kommunernes forskelligartede beskæftigelsesindsatser viser, at de eksisterende aktive indsatser virker bedst for de yngre seniorer, og de seniorer der kommer fra mindre fysisk krævende jobs. Hvor virksomhedspraktik og løntilskud giver kortsigtede

effekter, giver kursus-og uddannelsesforløb langsigtede effekter (Bolvig og Nandrup 2026).

Selvom undersøgelser viser, at det er sværere for ledige seniorer end andre aldersgrupper at komme i job, viser tallene også, at ledigheden er lav blandt aldersgruppen (Beskæftigelsesministeriet 2025), jobmobiliteten er stigende blandt seniorerne (Larsen 2026), og at mange af de jobs seniorerne ser sig nødsaget til at påtage sig kan føre til gode seniorarbejdsliv (Lassen 2021). Men der er mangel på danske kvalitative studier, som beskriver arbejdsgivernes syn på og erfaringer med seniorerne, de vælger at ansætte. Denne rapport er et udtænkt som et skridt på vejen mod at udfylde dette videnshul, som muligvis kan bidrage til at modvirke ledernes barrierer mod at ansætte ledige seniorer. Dette vil vi gøre ved hjælp af følgende forskningsspørgsmål:

Hvad oplever arbejdsgiverne som barrierer, udfordringer og styrker ved at ansætte seniorer, der kommer fra ledighed?

Undersøgelsen har haft fokus på særligt ledernes erfaringer med barrierer, udfordringer og styrker for at indkapsle nuancerne i ledernes syn på ældre medarbejdere. Interviews med seniorer og tillidsrepræsentanter er medtaget for at uddybe forståelsen af, hvordan de passer ind på arbejdsmarkedet. Rapporten er således opdelt i tre analysekapitler, der tager afsæt i de udvalgte områder:

Første kapitel omhandler de fremtrædende barrierer, som ledere kan opleve i forhold til at ansætte seniorer i deres virksomhed.

Andet kapitel drejer sig om ledernes erfaringer med de udfordringer, som seniorer ansat fra ledighed kan have i deres daglige arbejdspraksis.

Tredje kapitel beskæftiger sig med ledernes erfaringer med og opfattelse af seniorernes særlige styrker på arbejdspladsen.

På baggrund af analysens samlede indsigter, afrundes rapporten af en diskussion om, hvordan flere ledere kan motiveres til at ansætte ledige seniorer. I forlængelse heraf opstilles også en række anbefalinger til henholdsvis ledere, seniorer, andre arbejdsmarkedsaktører med henblik på at forbedre mulighederne for ledige seniorer på det danske arbejdsmarked.

Metode, deltagere og studiedesign

Kvalitativ metode: Interviews, feltarbejde og databehandling

Rapporten er skrevet på baggrund af en kvalitativ undersøgelse baseret på feltarbejde og 22 semistrukturerede interviews foretaget i foråret 2026. Disse interviews er med henholdsvis 10 ledere, 10 seniormedarbejdere og 2 tillidsrepræsentanter fra forskellige danske virksomheder. Varigheden af disse interviews er mellem en og to timer, og hovedparten af dem har fundet sted på de deltagendes arbejdspladser. Nogle er foretaget i henholdsvis de deltagendes private hjem eller på Center for Humanistisk Sundhedsforskning på Københavns Universitet. To interviews er afholdt online, da andre muligheder ikke var tilgængelige.

Forud for disse interviews er der udarbejdet tre forskellige spørgeguides til de tre respektive deltagergrupper. Disse spørgeguides er inddelt i relevante tematikker vedrørende seniorernes ansøgninger, ansættelsessamtaler og erfaringer fra den daglige praksis i jobbet. I guiden til lederne er der også direkte blevet spurgt ind til deres oplevelser af seniorernes styrker og udfordringer i arbejdet, da interessen for dette er en central del af undersøgelsen. Afslutningsvis er alle deltagerne blevet bedt om at reflektere over forskellige konkrete scenarier, eksempelvis hvilke råd de ville give til (andre) ledige seniorer, og hvad de ville sige til ledere, der tøver med at ansætte seniorer. Svarene på disse spørgsmål har været medvirkende til rapportens anbefalinger.

Alle samtalerne er optaget på en diktafon og gennemlyttet efterfølgende. Interviewene med lederne er transskriberede ad verbatim. De resterende tolv er der udført udførlige noter til. Disse noter er skrevet umiddelbart efter, at interviewet er udført. Udover at give indblik i samtalerne generelle indhold, har noterne bidraget med at danne et overordnet billede af de deltagende personer og virksomheder.

Transskriberinger og noter er kodet i databehandlingsprogrammet NVivo. Kodningen er foregået på baggrund af et kodetræ udviklet på en række analyseworkshops med forfatterne. Under kodningsprocessen er kodetræet videreudviklet løbende. Efterfølgende er den kodede data grundigt gennemgået på analyseworkshops, hvor det primære fokus har været at formulere indsigter på baggrund af mønstre i data. Ud fra dette

arbejde har vi skitseret de overordnede indsigter og strukturen i denne rapport.

Rekruttering og sampling

Rekrutteringsprocessen blev igangsat i januar 2026 og løb indtil starten af april. Forbindelsen til undersøgelsens deltagere er hovedsageligt etableret gennem netværk og sociale medier. Den første interesse for undersøgelsen kom i de fleste tilfælde fra seniormedarbejderne, som sørgede for den videre kontakt til deres ledere. To af seniorerne blev fundet gennem et netværk for arbejdssøgende seniorer, mens en senior blev fundet gennem et rekrutteringsbureau.

Efterfølgende kontakt vedrørende bl.a. interviewtidspunkt er foregået via e-mailkorrespondance. Under processen har vi haft særligt fokus på, at de deltagende seniorer var ansat fra ledighed, og at lederne har haft erfaring med at ansætte ledige seniorer. I et enkelt tilfælde har det ikke været muligt at komme i kontakt med den pågældende seniormedarbejders leder, og i et andet tilfælde har vi talt med en leder, som ikke har en tilknytning til en bestemt senior i undersøgelsen. Denne leder har tidligere ansat flere seniorer, men er ikke længere tilknyttet en virksomhed, hvor hun har gjort dette. Her er de deltagendes erfaringer vægtet højere end selve ansættelsesrelationen mellem dem.

Denne prioritering af erfaring er også foretaget ved rekrutteringen af tillidsrepræsentanter. De fleste af virksomhederne i denne undersøgelse havde, ofte grundet deres størrelse, ikke nogen relevant tillidsrepræsentant: De små og mellemstore virksomheder havde ofte ikke en dedikeret tillidsrepræsentant, og de meget store virksomheder var typisk decentraliserede med forskellige nationale underafdelinger, arbejdspladser og medarbejdere. De to tillidsrepræsentanter, som det er lykkedes at rekruttere, stammer fra store virksomheder med én samlet arbejdsplads. I denne forbindelse er inklusionen af både små, mellemstore og store virksomheder blevet vægtet højere end rekrutteringen af tillidsrepræsentanter.



Erfaringen med ledighed og ansættelse af ledige seniorer er også prioriteret over variation i køn og uddannelsesbaggrund. Af de 10 deltagende ledere er 4 kvinder og 6 mænd, mens de deltagende seniormedarbejdere består af 2 kvinder og 8 mænd. I undersøgelsen indgår desuden en kvindelig og en mandlig tillidsrepræsentant. Der er en overvægt af deltagere med en lang eller mellemlang videregående uddannelse blandt både seniorer og ledere.

Geografisk er virksomhederne fordelt med fem i Jylland, fire på Sjælland og en på Fyn. Syv af de 10 virksomheder ligger i større byer. Hovedbrancherne for virksomhederne er detailhandel, produktion, kundeservice og rådgivning. Overtallet af virksomhederne er mellemstore med mellem 100 og 300 medarbejdere. Et par stykker er større koncerner med over 500 medarbejdere fordelt både i ind- og udland (se bilag 1: skema over virksomheder). Desuden er der nogle små virksomheder med 50 medarbejdere eller derunder. Med denne fordeling hævder vi

ikke at kunne bidrage med et repræsentativt udsnit af det danske arbejdsmarked, men blot at vise at resultaterne udspringer af en analyse foretaget på tværs af geografi og brancher.

Vi har forsøgt at rekruttere deltagere fra både det offentlige og private arbejdsmarked, men de offentlige arbejdspladser har ikke haft mulighed for at deltage, ofte pga. mangel på relevante personer til undersøgelsen. Grundet dette er alle de deltagende virksomheder private. Denne rapport kan derfor udelukkende skabe indsigt i arbejdsgivernes erfaringer med ansættelse af ledige seniorer på det private arbejdsmarked. Denne skævvridning afspejler muligvis, at det er sværere at blive ansat som ledig senior i det offentlige, uden at vi dog kan konkludere dette. Dog viser en opgørelse fra Forsikring og Pension (2025) at offentligt ansatte går tidligere på pension end privatansatte, hvilket også kan gøre sig gældende når det gælder tendensen til at ansætte seniorer. Denne afgrænsning betyder, at vi ikke kan konkludere noget om det offentlige arbejdsmarked. Dog må det formodes at mange af de samme rationaler og erfaringer er på spil på både det private og det offentlige arbejdsmarked, selvom der givetvis vil være andre nuancer i det offentlige.

Der er også forskel på, hvor stor anciennitet lederne har. Nogle er forholdsvis nye i virket, mens andre har deciderede lederuddannelser og har arbejdet i ledelsesfunktioner hele deres karriere (se bilag 2: skema over ledere). Størstedelen af lederne er mellemledere i deres virksomhed, men de har alle erfaring med at ansætte medarbejdere, heriblandt seniorer, og det er primært dette kriterium, som vi har rekrutteret ud fra.

Med hensyn til seniormedarbejderne har der været forskel på, hvor længe de forskellige seniorer har været ledige. Enkelte har haft kortere ledighedsperioder på få måneder, mens størstedelen har været ledige over et halvt år (se bilag 3: skema over seniormedarbejdere). Mange af de deltagende seniorer har været ledige af flere omgange. I disse tilfælde har interviewene drejet sig om deres seneste ansættelse. De lange ledighedsperioder er typiske for aldersgruppen og er ofte medvirkende til, at det bliver endnu sværere at opnå ansættelse. At mange af deltagerne har været ledige af flere omgange, kan tolkes som om, at der er tale om

en gruppe seniorer, der har stået på kanten af arbejdsmarkedet. Det er dog ikke forfatterens indtryk at deltagerne var del af en særligt sårbar gruppe. Vi har ikke arbejdet med en fast definition for, hvornår man er senior, da dette kan være forskelligt fra branche til branche. Alle de deltagende seniormedarbejdere er 60+, på nær en enkelt der er 59 år.

I analysen er der lagt mest vægt på erfaringerne og udtalelserne fra lederne, mens seniormedarbejderne og tillidsrepræsentanterne er medtaget for at få uddybet, hvordan seniorerne selv oplever, at komme fra ledighed til job, og hvorvidt tillidsrepræsentanterne har oplevet særlige udfordringer og styrker.

Etiske overvejelser og anonymisering

Alle deltagerne i undersøgelsen har underskrevet en samtykkeerklæring omkring databehandling og er indforstået med undersøgelsens formål. I rapporten er de tildelt pseudonymer. Af hensyn til anonymisering af virksomhederne er de udelukkende specificeret ved en generel branchetegnelse. Desuden har vi undladt at nævne ledernes ansvarsområde og beskriver dem blot med overordnede titler.

Undersøgelsens følsomme data, herunder lydfiler, har været opbevaret i et sikkert drev under hele processen. Alle feltnoter er anonymiseret og har været opbevaret sikkert i et aflåst skab.

Da undersøgelsens form og rekrutteringsproces har været præget af lederens og seniormedarbejderens relation, er der en fare for, at de ville kunne identificere hinanden i materialet på trods af anonymiseringen. Under interviews har vi været interesserede i den konkrete ansættelse, men vi har været opmærksomme på, at potentielt komprimerende udsagn ikke skal kunne spores tilbage til den enkelte person. I visse tilfælde har vi derfor ændret andre detaljer om deltagerne end blot deres navn, så ledere og medarbejdere ikke kan genkende hinanden i materialet.



Kapitel 1: Barrierer ved ansættelse af ledige seniorer

1.1: Forestillingen om en medarbejder for fremtiden

I dette kapitel beskriver vi, hvilke barrierer over for ledige seniorer, som lederne gav udtryk for, at de har, når de er i en ansættelsessituation. Dette er altså ikke nødvendigvis det samme som, at de efter ansættelsen af en ledig senior, oplever disse udfordringer. Som vi viser, er barriererne nogle gange baseret på stereotyper, mens de andre gange er baseret på erfaringer med tidligere seniormedarbejdere eller ønsker til den ideelle medarbejdersammensætning.

Som beskrevet i den indledende vignette har lederne ofte rimelig konkrete forestillinger om, hvilken person der vil være ideel til en given stilling. Ofte er denne forestilling ikke blot et spørgsmål om, hvad virksomheden har brug for her-og-nu, men også hvad de kommer til at få brug for i fremtiden.

Et eksempel på dette findes hos Ulrich, der for to år siden overtog ledelsen af et jysk produktionsfirma. Han beskriver tørt stedet som en "pensionistbule" og fortæller, at han er ved at skabe fundamentet til et kommende generationsskifte, så firmaet kan overleve. Det har tidligere været et problem, at de yngre medarbejdere forlod firmaet i en slags protest:

"Jeg kender tre, der har været ansat her, og de er skredet igen, alle sammen, fordi de tænkte: 'Sikke nogle gamle nisser, og man kan ikke lave noget som helst om' og alt det der, så det har været for indspist."

Dette citat belyser en grundlæggende fremtidsorientering, hvor forestillingen om seniormedarbejderen står i skarp kontrast til grundlæggende forandringer, som Ulrich finder væsentlige for firmaets overlevelse. Da der for nylig lå en ansøgning fra en 64-årig mand til et stillingsopslag, måtte han derfor nedlægge veto. For Ulrich bliver ansættelse af seniorer problematisk, når det er nødvendigt at finde

medarbejdere, der kan føre virksomheden videre mange år ud i fremtiden. Dog antyder hans beslutning om at ansætte 61-årige Peter, som tidligere har arbejdet i virksomheden, at forestillingen om en medarbejder for fremtiden kan trumfes, når en senior byder ind med de helt rette kompetencer og erfaring. Dette undersøges nærmere i kapitel 3, der handler om lederne opfattelse af seniorernes styrker.

Ulrichs perspektiv er et eksempel på, hvordan en langsigtet plan og forestilling om udvikling spiller ind i lederne tilgang til ansættelsesprocessen og udvælgelseskriterierne.

Lotte, der i 15 år har været leder i en jysk produktionsvirksomhed, fortæller, at hun kan være lidt forbeholden ift. at ansætte seniorer, der kommer fra en anden branche:

"(...) Hvor mange ressourcer skal jeg kaste i det (oplæringen) i forhold til, at det er en kortere periode? Men nu er jeg ved at ændre mit mindset lidt. Det er ikke ligesom i gamle dage. Vi sidder jo ikke og lægger 10-årsplaner mere. Nu er vi begyndt at acceptere, at fem år er godt."

Lotte beskriver en tydelig kobling mellem fremtidsorientering og senioransættelser. Seniorernes engagement i virksomheden skal ses i et kortere tidsperspektiv, og det kan være svært som leder at acceptere en afvigelse fra den langsigtede plan. Ofte overvejer lederne, hvorvidt oplæringen kan betale sig. At ansætte en ny medarbejder bliver på denne vis en form for fremtidsinvestering for lederne, og her spiller alder en central rolle. Det er dog værd at nævne, at undersøgelser indikerer, at seniorer generelt bliver længere tid i samme stilling end yngre medarbejdere (se f.eks. Kærgaard 2025). Den såkaldte 'kortsigtede plan' for seniorer kan i denne forstand siges at være baseret på en forudindtaget idé om deres tilbageværende tid på arbejdsmarkedet.

Der er dog også udsagn i materialet, der tyder på, at ideen om seniorernes tidshorisont er under forandring. Lotte har selv taget diskussionen med nogle af sine lederkolleger og gjort opmærksom på, at man i nutidens Danmark ikke er færdig med at arbejde, når man fylder 58. Overordnet kan man sige, at det længere arbejdsliv indbyder til en ny form for medarbejderudvikling, der godt kan fortsætte, selvom man er i 60'erne eller ældre. Samtidig gør den hastige udvikling på arbejdsmarkedet, at det for nogle virksomheder er svært at tænke i udvikling 10 år frem i tiden.

1.2: Udvikling eller afvikling: Senioren som modsætning til forandring

Det er ikke kun i forhold til organisatoriske problematikker såsom generationsskifte og oplæringstid, hvor senioransættelser problematiseres. Materialet viser, at seniorerne selv til tider opfattes som en gruppe, der hurtigt kommer til at sidde fast i traditioner eller egen forsigtighed. Ulrich antydede det i sin kommentar om 'de gamle nisser' i firmaet, der ikke tillod forandring. Et andet, mere konkret eksempel gives af Martha. Hun har været leder for mange seniorer gennem sin lange karriere i konsulentbranchen og har derfor mange oplevelser med emnet.

"Jeg havde en medarbejder... Han var kun et par og 60. Det var ikke en, jeg selv havde ansat. Men jeg indkaldte ham til en MUS-samtale. Og han sagde: 'Jamen, Martha, i min alder...' Og så sagde jeg til ham: 'Helt ærligt, Finn, det er udvikling eller afvikling. Du bestemmer selv (...) Bare fordi de (seniorer) har den alder, så skal udviklingen jo ikke gå i stå. Hvis du vil være en del af en arbejdsplads, skal du også være en del af det, der sker på arbejdspladsen.'"

Marthas beskrivelse af sin samtale med Finn illustrerer, at det for hende er helt afgørende, at alle medarbejdere udviser en vilje til at udvikle sig i takt med, at virksomheden får nye behov. Hun understreger desuden, at hun har brugt særlig lang tid på at tale med seniorerne om dette. Seniorerne bliver således implicit udpeget som en gruppe, der kan stå i kontrast til eller problematisere behovet for forandring. Martha

kobler hermed seniorernes individuelle motivation for udvikling til løbende ændringer i virksomheds-og arbejdspraksis. Med andre ord kan virksomhedsudvikling i denne forstand ikke adskilles fra den enkelte medarbejders drive og fremsynethed.

Dette kan relateres til en generel alderistisk forståelse af seniorer som en målgruppe, der er 'stivnet i formen' og mindre åbne overfor udvikling (Lassen 2022: 11; Ng og Feldman 2012). På arbejdsmarkedet kommer dette synspunkt f.eks. til udtryk i forhold til kompetenceudvikling, hvor lederne har en ide om, at seniorerne er mindre villige til at deltage (Wulff og Lassen 2025), men det kan også som i Marthas tilfælde være erfaringsbaseret. I hendes eksempel er problemet ikke i første omgang et spørgsmål om kompetencer, men om engagement og udvikling. En anden idé om dette engagement og forventning til udvikling findes hos Lotte, der har ansat senioren Ib.

"Jeg har ikke sat barren så højt, at det bliver træls for ham. Så det vigtigste for mig er bare, at vi får det ud af Ibs faglighed, og så at han også kan følge med i dagligdagen. Vi har lige haft en seance, hvor vi havde en vidensdeling i afdelingen, hvor jeg spurgte Ib, om han gad at passe telefonen imens, fordi han ville ikke få noget ud af det."

På den måde kan forestillinger om seniorers engagement og motivation for udvikling være med til at forme deres deltagelse i afdelingen. Med andre ord kan forestillingen i nogle tilfælde præge både leder og seniors forståelse af ansættelsens begrænsninger og muligheder.

Det skal dog understreges, at Lotte ser et andet udviklingspotentialer hos Ib (og sine andre seniormedarbejdere) på et socialt plan. Ifølge hende er de centrale i udviklingen og oplæringen af yngre kollegaer. Denne indsigt uddybes nærmere i kapitel 3 om seniormedarbejdernes styrker. Selvom materialet viser, at ledernes syn på udvikling ofte skaber barrierer for senioransættelser — netop grundet en forestilling om seniorer som fastlåste eller mindre udviklingsparate — er der også tegn på, at de stereotype forestillinger kan være en fordel i visse tilfælde. Lotte beskriver f.eks., at Ib passede godt til stillingen, fordi han forventeligt ikke ville komme ind i afdelingen og lave en hel masse om.

"Der ville ikke være en masse store krav fra Ibs side, hvor nogle af de andre (kandidater), vi sad med, der ville vi være lidt bange for, hvad de forventede, at de skulle sidde med (...) Vi havde egentlig ikke brug for, at der kom en ny person ind, som så skulle til at lave en masse ting om. Vi havde brug for, at der kom en, der havde lyst til at være med i det, vi havde. Og det vandt Ib på."

Dette citat antyder, at mindre motivation for udvikling også kan være en fordel, hvis 'ambitiøse' kandidater vil stille for høje krav til deres opgaver. I forhold til disse kandidater stod Ib stærkest med en mere stabil fremtoning.

Lignende overvejelser findes hos Erik, der er leder i en jysk industrivirksomhed og har ansat 61-årige Anders.

"(...) Der jo være nogle stillinger, som man ikke passer så godt i, hvis man er ældre og omvendt. Altså, for eksempel den stilling, som Anders fik... det var en stilling, hvor vi ikke havde brug for nogen, der havde lyst til at udvikle sig og havde en masse ambitioner, fordi der var fjernet nogle tunge opgaver fra afdelingen. Så der havde vi brug for nogen, der var mere tilfredse med det, der var."

Ifølge Erik passede en senior som Anders bedre til en afdeling, hvor opgaverne var blevet mindre udviklingsorienterede. På dette grundlag blev han vurderet som den rette kandidat til stillingen.

I disse to tilfælde har forestillingen om senioren som modsætning til forandring vist sig at komme senioransøgerne til gode. På trods af dette peger begge disse citater på, at forestillingen er rammesættende for, hvilke typer jobfunktioner, som seniorer vurderes egnede til. Selvom forestillingen kan være både en barriere og adgangsgivende, er den generelt indsnævrende og med til at sætte ledige seniorer i bås.

1.3: Modstand mod ældre ansøgere ovenfra

Som nævnt i indledningen, peger en række undersøgelser på, at normative forestillinger om alder præger seniorers adgang til jobs. Det er på trods af, at mange ledere ikke selv mener, at der er aldersdiskrimination i ansættelsesprocessen på deres arbejdsplads (Lassen2022: 11). Dette kan

hænge sammen med, at aldersdiskrimination ofte foregår implicit og derfor kan være svær at opdage og dokumentere (Levy og Banaji 2002; Zaniboni et al, 2019).

Samtidig er de ansættende ledere ofte underlagt andre ledere og bestyrelser. To af lederne i denne undersøgelse nævner selv, at de i forbindelse med ansættelse af seniorer har oplevet modstand fra deres lederkollegaer eller virksomhedsbestyrelsen.

Conrad har som tidligere vagtchef i en international detailvirksomhed ansat senioren Frederik. Han beskriver, at han var meget imponeret over Frederiks erfaring, der på pågældende tidspunkt var bredere end hans egen. Det var dog tydeligt, at de to yngre kollegaer, der sad i ansættelsesudvalget sammen med ham, ikke delte denne begejstring:

"De kunne slet ikke forstå, at jeg ville ansætte Frederik. De endte med at sige til mig: 'Det er dit ansvar.' De syntes ikke, at han passede ind på grund af alder (...) De ville gerne have haft en ung, som de kunne arbejde videre med."

Denne oplevelse eksemplificerer, at aldersbias kan komme til udtryk som en bekymring om, at en person med høj alder ikke vil 'passe ind' i et team. Her bliver det tydeligt, at forestillingen om den ideelle fremtidige medarbejder er knyttet til udvikling. Frederik står som senior i kontrast til forestillingen om den unge medarbejder, man som leder kan 'arbejde videre med.' Conrad tog dog den endelige beslutning om at ansætte ham.

Ligeledes fortæller Ulrich om at skulle forsvare sit valg om at ansætte Peter overfor firmabestyrelsen:

"Jeg sagde (til Peter): 'Det er jo min opfindelse at ansætte nogen på din alder. Og jeg bliver nok ikke takket af bestyrelsen for det (...) Jeg har allerede forsvaret beslutningen (...) Der er mange (ledere) derude, som er måske knap så ligeglade med, hvad bestyrelser siger til dem. Og det er klart, de vil blive skudt i skoen med: 'Er hun mere end 35 år?' Og alt det der, ikke? Det foregår jo i det skjulte, ikke?"

Det er Ulrichs indtryk, at bestyrelsen ønsker yngre ansøgere, der har



samme erfaring som seniorer. Dette indikerer et paradoks: Den lange og brede erfaring, som seniorer besidder, er eftertragtet — men deres høje alder vejer ofte tungere på vægtskålen. Derudover viser Ulrichs erfaringer, at lederne ikke altid er eneaktør i ansættelsesprocessen: I nogle virksomheder påvirkes barrierer (og muligheder) for seniorers ansættelse af andre, mere usynlige aktører i f.eks. bestyrelser.

I disse tilfælde har det således været op til Conrad og Ulrich at modsætte sig alderisme i ansættelsesprocessen. Det vidner om, at denne form for diskrimination også må bekæmpes internt, sommetider på tværs af ledelsesniveauer.

1.4: At sidde fast i ledigheden: Mangelfulde ansøgningskompetencer

De deltagende ledere nævner ikke eksplicit, at senioren ledighedsperiode har været en barriere for ansættelsen. Mere indirekte problematiseres ledigheden dog for de seniorer, der ikke tidligere har prøvet at søge job. Som følge af dette fremstår deres CV og ansøgning ofte forældet eller fastlåst.

Jonathan er direktør i en sjællandsk produktionsvirksomhed. Han har

meget præcise holdninger til, hvad det vil sige at være kvalificeret og siger, at det ikke altid er relevant at skrive hele sin jobhistorik på et CV:

”Jeg ved ikke, om de tror, at det underbygger deres kvalifikationer at skrive, at de har været i 16 forskellige stillinger. De har garanteret en bred god erfaring. Men det kan man bare skrive. Det er ikke, fordi jeg har behov for at få hele deres livshistorie.”

For Jonathan handler en ny ansættelse om fremtiden. Et meget langt CV, der ikke er målrettet det pågældende job, kommer derfor til at fremstå stivnet i datiden.

Problemet med de lange, forældede CV'er er særlig genkendeligt for de seniorer, der har haft en lang karriere inden for samme branche og er blevet opsagt. F.eks. havde Ib, inden Lotte ansatte ham, arbejdet hele sit voksenliv i banksektoren. Han fortæller, at A-kassen hjalp ham med at modernisere og optimere sit CV. Denne indsats var et produkt af et specifikt projekt målrettet de ledige seniorer i finansbranchen, som var medlem af A-kassen.

69-årige Elisabeth blev, efter en ledighedsperiode, ansat til at arbejde på selvsamme projekt. Hun fortæller således om målgruppens ansøgningskompetencer:

”Der er mange på min alder, der ikke er gode til at være på LinkedIn, få lavet en ordentlig profil, få postet noget, så de kan blive set. (...) Mine søde finansseniorer, de havde jo aldrig skullet søge et job før. De havde været 45 år i det samme pengeinstitut, de kunne ikke lave et CV, de kunne ikke lave en ansøgning, og så falder de igennem hos yngre modeller, der skal ansætte.”

Elisabeths observation vedrørende seniorers manglende LinkedIn forståelse kan knyttes til generelle IT-udfordringer, som undersøges nærmere i kapitel 2. Hendes beskrivelse giver et indblik i, at førstegangsledige seniorer mangler de ansøgningskompetencer, som vægtes højt på det aktuelle jobmarked. Projektet var et forsøg på at styrke disse kompetencer.

Seniorerne i denne undersøgelse, særligt dem med en længere

ledighedsperiode på over et år, beskriver ledighedsforløbet som opslidende. De har haft en følelse af at sidde fast og har nogle gange tænkt, at deres alder gjorde det til en fjern drøm at komme i job igen. Disse følelser er typiske hos mange langtidsledige (Lassen 2022), og som undersøgelser viser, kan der også være gode grunde til denne modløshed (Pedersen et al. 2025; Qvist og Larsen 2025). Men fortællingen om, at det er umuligt at få arbejde som senior kan påvirke selvtilliden og dermed også ansøgningsprocessen negativt (Raemdonck et al. 2015). Ledernes erfaringer peger også på, at lang ledighed kan være en barriere for ansættelse, hvis det påvirker motivationen negativt. F.eks. fortæller Lotte, at hun har modtaget ansøgninger fra ældre sygeplejersker, der ikke har formået at redegøre for deres motivation på en overbevisende måde. Disse ansøgninger har Lotte hurtigt sorteret fra, da den motivation som nævnt er en vigtig del af fremtidsperspektivet, lederne ofte opererer med. Det er vigtigt, at man som senior ved, hvad man vil med sit nye job.

Det er dog nødvendigt at nuancere, at det ikke altid for seniorerne handler manglende motivation, kan i nogle tilfælde handle om manglende selvtillid, hvilket kan være særlig udtalt i forbindelse med sporskifter. F.eks. blev 59-årige Kenneth færdiguddannet i starten af tyverne, og han har siden arbejdet med indkøb i en række forskellige virksomheder. På interviewtidspunktet var han ansat i et vikariat i Jonathans virksomhed, der snart udløb. Således beskriver han sit syn på mulighederne for et fremtidigt sporskifte:

"På det der outplacement forløb bliver man sat til at prøve at finde ud af, om man vil fortsætte i samme bane eller prøve noget nyt (...). Der er meget få, der tør tage springet til noget helt andet. Det tager jeg fandme hatten af for, dem der kan det. Men for mig er det ikke umiddelbart realistisk."

Kenneth er meget fokuseret i sin jobsøgning og bruger al sin overskydende energi på det. For ham er ledigheden en anstrengende proces, der gerne skulle føre til et nyt, sidste job som indkøber. Han tror ikke på, at det er realistisk for ham at skifte spor. Motivationen for

forandring er der, men han har ikke troen på, at det er realistisk for ham så sent i karrieren.

Det er væsentligt at pointere, at Jonathan har en anden opfattelse af Kenneths fremtidige muligheder:

"Jeg ville påstå, at Kenneth godt kunne lave planlægning på en produktion, fordi han har en god flow-ide om, hvordan alle tingene kører sammen. Men han tror, at han skal være indkøber."

Ifølge Jonathan ville det give god mening for Kenneth at overveje et sporskifte, så han ikke sidder fastlåst i rollen som indkøber. Men for Kenneth er det ikke realistisk at gå andre veje.

Mange seniorer står et sted i livet, hvor de kunne brede jobsøgningen ud og prøve noget nyt, men sådanne sene brancheskift sker ofte tilfældigt eller af nød (Lassen 2022: 3). Men flertallet, heriblandt Kenneth, tænker ikke umiddelbart i de baner, hvis de bliver ledige.

I forlængelse heraf kan seniorers 'mangelfulde ansøgningskompetencer' kontekstualiseres yderligere. Disse handler ikke nødvendigvis altid om formen på CV'et og ansøgningen. Det kan også handle om, hvor de vælger at sende ansøgningerne hen—og omvendt, hvad de ser bort fra, sommetider grundet manglende selvtillid, motivation eller et for snævert syn på egne kompetencer.

Kapitel 2: Udfordringer ved ansættelse af ledige seniorer

Første kapitel undersøgte de forskellige barrierer, som arbejdsgivere kan opleve i forbindelse med ansættelse af ledige seniorer. Dette kapitel handler om ledernes erfaringer med de konkrete udfordringer, som kan opstå i forbindelse med seniorernes udførelse af arbejdet efter ansættelse. Hvor kapitel 1 i højere grad handlede om opfattelser og ideer, handler dette kapitel om konkrete erfaringer.

Ledernes oplevelser med seniorers udfordringer er ofte afhængig af, hvilken branche, de er en del af. I større virksomheder kan der også være yderligere variation mellem forskellige jobfunktioner. Generelt synes der at være en relation mellem seniorernes udfordringer og jobbet overordnede indhold. Dette udfoldes nærmere i løbet af kapitlet.

De adspurgte ledere er dog lidt tøvende over for at koble deres oplevede udfordringer direkte til seniorernes alder. For eksempel insisterer Jonathan på, at han aldrig tænker over sine medarbejders alder. Dog fortæller han, at han er meget opmærksom på nedslidning i virksomhedens fabrik, som han knytter specifikt til anciennitet fremfor alder.

Flere af lederne indleder også deres svar med sætningen: *"Nu skal man jo passe på med at generalisere, men..."*

Den samme frygt for generalisering kommer ikke til udtryk, når der spørges ind til seniorernes styrker. Lederne virker således opmærksomme på undgå at virke fordomsfulde eller stigmatiserende. Denne bevidsthed kan påvirke, hvordan de vælger at italesætte seniorernes udfordringer.

2.1: Lavt arbejdstempo

Et par af lederne beskriver det som en udfordring, at nogle seniorer kan have et lavere arbejdstempo end yngre ansatte. Christian nævner det flere gange, først i sin beskrivelse af Gert (se vignetten i indledningen), og senere i forbindelse med sin beskrivelse af Jørgen. Han fortæller følgende:

"Jørgen er rigtig dygtig, og han tager sig den tid til kunden, som der skal tages. Vi har seks kasser i hans afdeling. Hvis vi havde seks af Jørgen, ville det måske blive et problem, ja. Men at have én eller to af Jørgen, og så er de andre nogle unge mennesker, der bare kan drøne folk igennem relativt hurtigt, fungerer supergodt. Det gør det. Folk er selvfølgelig heller ikke interesserede i at sidde 45 minutter i kø."

Christian betegner først og fremmest Jørgens arbejdstempo ved at sætte fokus på omhyggelighed, der er værdifuldt i den kundeservice, som han beskæftiger sig med til daglig. Denne omhyggelighed bliver, ifølge Christian, først problematisk hvis den tager overhånd, og kunderne kommer til at vente i meget lang tid på at modtage hjælp.

Christian benytter også beskrivelsen af Jørgens arbejdstempo til at understrege behovet for aldersdiversitet i afdelingen. Der er brug for både unge mennesker og for seniorer som Jørgen for, at servicen har en god balance mellem effektivitet og omhyggelighed. Forskningen om aldersdiversitet på arbejdspladser understøtter Christians synspunkt. Undersøgelser viser generelt, at aldersdiversitet skaber balance i arbejdsgange og danner grundlag for, at medarbejderne lærer af hinandens styrker (Gerhardt et al. 2022).

Denne oplevelse med seniorernes arbejdstempo og omhyggelighed er dog ikke ens på tværs af de forskellige brancher i undersøgelsen. I transportbranchen kan arbejdstempoet f.eks. blive presset af eksterne faktorer og måden kontrakter udformes på. Pernille er leder i et sjællandsk transportfirma, hvor arbejdsrutinen og tempoet i høj grad defineres af kontraktuelle forhold, der bl.a. beskriver, hvor lang tid en kunde højst må vente på at blive hentet. Hun fortæller om, hvordan seniorernes arbejdstempo problematiseres af dette:

"Min største bekymring, når vi en gang mellem får nogen i 60'erne, som måske ikke helt fysisk har sørget for at holde sig selv ved lige..."

Den er, om de kan holde til det, om de kan følge med (kontraktens krav) Så hvis man ikke kan (udføre opgaver) uden at det tager 25 minutter... (er det problematisk)."

I Pernilles branche bliver det et mere betydeligt problem, hvis seniorerne sænker arbejdstempoet, da der er konkrete regler for, hvor hurtigt de forskellige processer skal fuldføres. Her spiller aldersdiversitet også en mindre betydelig faktor i det overordnede syn på arbejdstempoet, da opgaverne udføres i busser med højst to medarbejdere om bord sammen med passagerne.

Udfordringen med seniorernes arbejdstempo og kvaliteterne ved deres omhyggelighed er således forskellig fra branche til branche.

2.2: Mangelfulde IT-kompetencer

Arbejdsgiverne i denne undersøgelse nævner ofte seniorernes IT-kompetencer som en udfordring. Disse udfordringer har forskellige dimensioner, hvoraf nogle har stor betydning for den praktiske udførelse af arbejdet, mens andre har mere sociale implikationer.

I forhold til sidstnævnte udtaler Frederikke, at hun har mødt seniorer, der ikke ejer en mobiltelefon. Dette bruger hun til at understrege, hvor vigtigt det er for hende, at hendes medarbejdere er nemme at kontakte og "med på beatet." Her kan oplevelsen af seniorernes IT-færdigheder relateres til forestillingen om seniorerne som værende låst fast i fortiden. Karin, der er leder i en A-kasse, har oplevet, at seniorer nemmere bliver frustrerede, hvis teknologien ikke virker, hvilket giver udfordringen en mere social karakter.

Lederne fra virksomheder med komplekse og omfattende IT-systemer er dog den gruppe, der er mest fokuserede på seniorers digitale færdigheder. Erik fortæller f.eks., at han ikke er synderligt imponeret over seniorers IT-færdigheder, men hans holdning indeholder nuancer:

"Jamen, de har nogle IT-værktøjer, som seniorerne altid har brugt, og som de er gode til at bruge. De kan nogle gange være specialister i dem (...) Men hvis det så kommer til Excel, for eksempel, så kan de ikke bruge det, eller også så er de ret begrænset til at bruge det, og de har svært ved at lære det (...) Det kan være svært for seniorer at lære

nyt (...) De er længere tid om at lære nye IT-værktøjer."

Ifølge Erik er der sammenhæng mellem seniorernes udfordring med digitale værktøjer og en generel udfordring med at lære nyt. At seniorer har svært ved at lære nye ting er en anden fordom, som præger synet på seniormedarbejdere generelt (Lassen2022: 16; Ng og Feldman 2012). Det er hans oplevelse, at udfordringen opstår, hvis seniorerne skal lære nye programmer, da han også har erfaret, at seniorer kan være eksperter i de IT-programmer, de er vant til at bruge.

Hvorvidt digitale færdigheder er en styrke eller en udfordring i arbejdet lader til at bunde i, om der skal bruges lang tid på at lære senioren op i nye systemer. Spørgsmålet om tempo kan også knyttes til udfordringen med IT. Dog er det i forhold til IT oftest ikke et lavt arbejdstempo, der udpeges som udfordringen, men et lavt oplæringstempo.

Lotte har konkrete erfaringer med dette i sin virksomhed. Hun fortæller, at hun i et enkelt tilfælde har været nødt til at opgive oplæringen helt, fordi det tog for lang tid:

"Du kan ikke ansatte en senior i et job og forvente, at vedkommende kan tage nye systemer ind lige så hurtigt som dem, der kommer direkte fra skolegangen (...) Jeg har prøvet at skulle opgive. Det var så heldigvis kun en vikar. Hun kunne en masse og havde siddet i en masse ting, men at lære vores system, det lykkedes hende ikke."

Lotte havde svært ved at opgive oplæringsprocessen, men hun følte, at hun brugte for mange ressourcer på det. Disse erfaringer har betydet, at hun i dag prøver at tilpasse sine forventninger til seniormedarbejderens systemforståelse. Ib, som hun har ansat, har også problemer med virksomhedens systemer, men hun har bevidst ansat ham i en funktion, hvor det ikke er nødvendigt, at han bliver en 'systemmand.'

Lottes tidligere erfaringer med seniorers IT-færdigheder har dermed ført til en forandring i hendes egne forventninger til ældre medarbejdere, som hun tænker ind i deres fremtidige rolle og jobfunktion.

2.3: Problemer med helbred og/eller fysik

Ideen om at seniorer har dårligt helbred, præget af alderens fysiske

skavanker, fører ofte til en forestilling om, at seniorer har flere sygedage end yngre medarbejdere (Lassen 2022: 12). Ifølge Danmarks Statistiks fraværstatistik topper sygefraværet for de 60-65-årige, mens de 65+ årige er den aldersgruppe med det næstlaveste sygefravær¹. Dette tyder på, at dem der fortsat arbejder 65+ er en selekteret gruppe, der generelt er ved godt helbred. NFA's fraværssrapport peger dog på, at hvor langtidssygefraværet er størst blandt de 60-65-årige², er korttidssygefraværet størst blandt de yngre aldersgrupper.

Dog er der kun en enkelt leder i denne undersøgelse, der italesætter 'højere sygefravær' som en potentiel udfordring ved at have ældre medarbejdere ansat. Pernille refererer til statistikken men kommenterer den således:

"Hvis du går ind og trækker statistikker for sygeperioder, så har de ældre faktisk også lidt flere sygedage. Men jeg tror, at de er lidt mere regulære end mange af dem, de unge en gang imellem har. Men med de ældre, der kommer lidt mere (sygdom) hist og her. Sådan er det jo."

Denne holdning til netop sygefravær er almindelig blandt lederne. Generelt ser de seniorerne som stabil arbejdskraft, og lidt ekstra sygefravær ser ikke ud til at ødelægge denne opfattelse.

Alligevel er helbredet noget, som de fleste ledere er opmærksomme på hos deres ældre medarbejdere og potentielle nye seniormedarbejdere. Denne bekymring kommer dog til udtryk på anden vis end gennem konkret sygefravær.

Rasmus er leder i en A-kasse og har gjort sig mange tanker om, hvilke faktorer der spiller ind i sit syn på ældre medarbejdere og ansøgere. Han fortæller:

"Jeg er opmærksom på, at man ikke er aldersramt (...) At man er frisk. Det er helt naturligt, at energien aftager lidt med alderen. Og for nogle, der træder det ind før andre. Så jeg ville være arbejdsmæssigt tiltrukket af, at det var en person, der var aktiv og havde et aktivt liv (...) Jeg har ansat Elisabeth, og hun er jo et

ekstremt godt eksempel på en, der bare er... Hun kan jo ikke sidde stille."

På den måde både adskiller og sammenkobler Rasmus alder og energiniveau. At være 'ramt' eller udfordret af alder er—ud fra hans synspunkt—ikke et spørgsmål om et højt antal sygedage eller deciderede skavanker. Det er snarere et spørgsmål om at være energiforladt og inaktiv. Her smelter fysisk aktivitet og helbred således sammen med alder, men samtidig pointerer Rasmus at høj alder ikke behøver at medføre, at man er aldersramt.

Pernille laver samme kobling og fortæller, at hun snakker med seniorerne om fysik både til ansættelses- og MUS-samtaler, da jobbet som chauffør er fysisk krævende, og det er vigtigt at man kan "holde til det." Udfordringen bunder for hende ikke i sygdom men i funktionsniveau. Med andre ord bliver det problematisk, hvis en senior ikke kan udføre bestemte bevægelser og fysiske aktiviteter, som jobbet kræver.

Dette peger på, at energiniveauet er et vigtigt parameter for seniorer i job. Problemerne opstår, hvis en ældre medarbejder begynder at virke 'udmattet' og dermed ude af stand til at udføre sit arbejde. Dette kan ses i lyset af en dansk kvalitativ undersøgelse blandt seniorer i finansindustrien, der sætter fokus på medarbejdernes frygt for at virke netop 'udmattede' og blive tvunget på pension tidligt af deres ledere (Aabo et al. 2023). I den forbindelse kunne man spørge, om man ville finde andre årsagsforklaringer end alder, hvis det var en yngre medarbejder, der viste tegn på at være udmattet. I tråd hermed viser vores interviews med lederne, at også de kan have svært ved at tale med deres medarbejdere om tegn på udmattelse. Jonathan, som ellers fandt det vanskeligt at komme med konkrete bud på seniormedarbejders udfordringer, nævnte, at han for nylig havde en samtale med en ældre medarbejder som var "begyndt at falde af på den," og som "ville have gavn af at gå på pension." Denne samtale var, ifølge ham, enormt svær at tage.

Martha fortæller om en lignende oplevelse:

"Jeg har én gang haft en medarbejder, hvor jeg synes, han skulle

¹ <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/fravaer-fra-arbejde/indhold>

² <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2020/hvad-siger-forskningen-om-sygefravaeret-i-danmark>

gå på pension. Og den tilgang havde jeg, fordi han havde haft en god, lang karriere og været meget anerkendt og respekteret, men han begyndte simpelthen at falde af på den, og kollegaerne begyndte at gå og smågrine bag hans ryg, og det synes jeg ikke var værdigt. Så derfor så tog jeg den snak med ham. Og han endte også med at sige til mig, 'Martha, du har ret.'"

For Martha og Jonathan handler samtalen om pension ikke om at tvinge seniorerne ud af arbejde før tid. For dem bunder disse svære samtaler i et ønske om at værne om deres medarbejders værdighed og fremtidige helbred. Helbredet og fysikken er således ikke kun en umiddelbar og nutidig problematik. Det relaterer sig også til, hvad de ser som den bedste vej fremadrettet for den pågældende seniormedarbejders pensionsovergang og -tilværelse.

Det er dog ikke altid, at pension er den bedste eller første svar på udfordringen med seniormedarbejdernes fysik og helbred. Særligt de arbejdspladser, hvor der er mange seniorer ansat, er opmærksomme på at have mere fleksible rammer for arbejdet, der kan skåne de personer, som har behov for det. Dette bakkes op af flere undersøgelser og vidensopsamlinger, som viser at fleksible rammer er en vigtig del af at kunne tiltrække og fastholde seniorer (Rasmussen et al. 2025; Browne et al. 2019). Om dette fortæller Ulrich:

"Jeg har en medarbejder, der hedder Eigil, der er 66 år. Han har ikke lyst til at gå ned i tid. Men det forhindrer mig ikke i at spørge ham. Så er der andre gange, hvor folks helbred svigter dem lidt. Så må du indrette opgaven efter det."

Ulrich vælger at tage tyren ved hornene, når det kommer til at håndtere eventuelle udfordringer med seniorernes helbred. Selvom Eigil ikke udtrykker et behov for at gå ned i tid, holder Ulrich døren åben. For ham er de småskavanker, der kommer med alderen, en naturlig ting, som han har i baghovedet i sine samtaler med seniorerne. Han prøver således at være på forkant ift. både at italesætte og imødekomme en eventuel udfordring med dårligere helbred eller lavere energiniveau. Da senioren Jørgen oplevede, at jobbet blev for hårdt til ham, gik han

til sin leder Christian med bekymringerne. Han ville nødt på pension, og virksomheden ville ikke af med ham, så Christian arrangerede, at han kunne få job i en anden afdeling med mindre fysisk krævende opgaver. Denne overflytning gjorde, at Jørgen stadig arbejder i virksomheden. Disse beretninger vidner om, at særligt ledere, der har meget erfaring med seniorer, har formået at håndtere udfordringer med helbred og fysik gennem fleksibilitet. Denne fleksibilitet kan, ifølge deres erfaringer og mange undersøgelser, være med til at værne om seniorer på den lange bane—og samtidig gøre, at de bliver længere i jobbet.

2.4: Modvilje mod forandring

Nogle leder beskriver, at seniorer kan have en generel modvilje mod forandring både personligt og arbejdsmæssigt. På mange måder synes dette at være tæt knyttet til forestillingen om seniormedarbejdere som



modsatning til udvikling, der kan være en barriere for ansættelse (se kapitel 1).

Flere bruger betegnelsen stædighed som en del af udfordringen. Ulrich bruger udtrykket 'gammelstædig,' og nævner, at nogle seniorer gerne vil bestemme og foretrækker, at alt foregår på deres måde. Det kan komplicere samarbejdet. Denne udfordring forsøger han at undgå ved allerede at lede efter tegn på denne stædighed under jobsamtalen.

Det følgende citat fra Conrad nuancerer dog modviljen, der fra hans synspunkt ikke nødvendigvis handler om, at seniorerne vil bestemme over arbejdsprocesserne:

"Hvis seniorer har været i den samme jobfunktion i en lang periode og der har været konsensus, og så man ændrer på enten opgaveporteføljen eller måden at gøre tingene på (...) Der kan de godt yde noget modstand, fordi (de tænker) 'Hvorfor nu det? Det har virket upåklageligt i 20 år.'"

Her bliver det en udfordring, hvis seniorer—særligt når de har været lang tid i samme virksomhed—ønsker, at arbejdet skal forblive, som det altid har været. Conrad uddyber desuden, at seniorerne ofte har fokus på konsensus. Hvis der på arbejdspladsen har været enighed om en bestemt fremgangsmåde, kan seniorerne yde modstand over for, at denne enighed pludselig trodses. Conrad beskriver, at det i denne sammenhæng kan være en udfordring at få seniorerne overbevist om, at ændringerne kan bringe noget positivt med sig. De kan have tendens til at se forandringer som unødvendige og udelukkende negative.

Erik knytter denne negativitet til en frygt for at lære nye ting:

"Man er blevet vant til noget, og er bange for at skulle kaste ud i noget nyt, måske, fordi man ved, at man ikke er så god til at lære, men der kan ligge mange ting i det. Men i den forbindelse møder jeg mere nejhat hos nogle af dem, der har været her længe, end jeg ville gøre hos nogle af de unge."

Dette vidner om, at det ikke nødvendigvis altid er en styrke at være

vant til at arbejde på en bestemt måde. Eriks udtalelse beskriver, at seniorerne der har været i virksomheden i mange år, næsten bliver 'for trygge' i arbejdsgangene, så enhver ændring betragtes som en form for fare.

Lederne har således forskellige opfattelser af, hvad seniorernes modvilje mod forandring reelt bunder i—om det er stædighed, skepsis over for konsensusbrud eller frygt for at lære nyt. Alligevel indikerer alle disse citater, at lederne ser modviljen som et udtryk for, at seniorer med meget erfaring er blevet vant til en bestemt måde at arbejde på. Dette relaterer sig til deres livslange erfaring, der i dette tilfælde problematiseres, når den spænder ben for fremtidige ændringer.

I forsknings- og ledelseslitteraturen beskrives denne problematik gerne som (manglende) omstillingsparathed. I et metastudie der undersøgte validiteten af forskellige stereotyper om seniorer, var der dog ikke belæg for ideen om, at man bliver mindre omstillingsparat med alderen (Ng og Feldman 2012). Dog viser studier, at antal år på samme arbejdsplads kan føre til mindre omstillingsparathed, hvilket i mange sammenhænge bliver misforstået som en effekt af alder (Kunze et al 2013; Niessen et al. 2009). Dette bør således ikke være et argument for ikke at ansætte ledige seniorer (da de jo netop ikke har lang anciennitet i virksomheden), men er derimod et argument for at sørge for udvikling af sine medarbejdere.

Kapitel 3: Styrker ved ansættelse af seniorer

3.1: Livserfaring

Indledningsvis i det forhenværende kapitel, blev det beskrevet, at lederne i denne undersøgelse tøvede med at lave en kobling mellem seniorernes udfordringer i arbejdet og deres alder. Den samme tendens er ikke gældende, når samtalen bevæger sig ind på seniorernes styrker. Flere af lederne nævner mange forskellige styrker, som de ofte eksplicit relaterer direkte til seniorernes lange erfaring på arbejdsmarkedet og i livet generelt.

På mange måder er livserfaringen den overordnede prisme, hvorigennem lederne opfatter seniorernes positive kvaliteter. Alle ti ledere i denne undersøgelse nævner det som en vigtig kvalitet i arbejdet, hvilket vidner om, at livserfaringens betydning rækker ud over branchegrænser. Ligesom med udfordringerne er der dog forskel på, hvordan lederne italesætter livserfaringen. For Ulrich handler det om at have opbygget et indgående kendskab til en specifik branche. Han fortæller, at dette var den primære årsag til, at han ansatte Peter (som også tidligere havde været ansat i virksomheden) på trods af planerne om et generationsskifte i firmaet:

"Jeg måtte jo sige til Peter, at det var jo nok usædvanligt, at jeg sad og snakkede med ham i hans alder. Men jeg var helt ærlig at sige, at det jeg så, det var jo selvfølgelig, at han havde været her før. Og så hans kulturforståelse, hans sprogforståelse, at han havde været sælger i hele sit liv. Og det synes jeg, vi skulle prøve af, hvis han var klar på at prøve det af."

Peters styrke i arbejdet er formet af et livslangt virke i salgsbranchen, hvor han hovedsageligt har arbejdet med fransktalende kunder. Det var lige præcis det, at afdelingen havde brug for på det tidspunkt, og disse erfaringer er ikke noget man—efter Ulrichs overbevisning—kan lære en ny, ung medarbejder. Det kræver tid at opbygge så indgående en forståelse indenfor et specifikt arbejdsområde.

Livserfaringen handler dog om meget mere end, hvor mange år en person har været på arbejdsmarkedet. Ledernes erfaringer peger på, at livserfaringen giver seniorerne nogle unikke kompetencer i jobbet, både i forhold til deres faglige kerneopgaver og med hensyn til de organisatoriske, sociale og trivselsmæssige aspekter af deres arbejde. Studier har ligeledes vist, at høj kronologisk alder har en positiv betydning for såkaldt 'organizations citizenship behaviour' (Ng og Feldman 2008). På den måde kan livserfaringen ses som en form for paraply, der dækker over og danner grobund for mange andre relaterede styrker.

Conrad fremhæver blandt andet, at livserfaring er med til at gøre seniorerne til mere selvstændige og beslutsomme medarbejdere:

"Det er jo det, du oplever, når du ansætter seniorer, som har et erfaringsgrundlag, som er højere eller dybere, end det jobbet egentlig kræver. Det betød, at Frederik kunne tænke selv (...) Mødte han en eller anden uforudset hindring, så ringede han ikke og sagde: 'Conrad, hvad gør jeg?' Det var det jo en af mine andre ansatte, der gjorde, fordi vedkommende ikke havde den samme livserfaring. Og jeg kunne godt lide, at Frederik tog en beslutning."

Det er Conrads oplevelse, at seniorer som Frederik — grundet deres lange erfaring — har nemmere ved at løse uforudsete problemer på egen hånd. De er typisk hurtigere på aftrækkeren, når der skal træffes en vigtig beslutning og tøver generelt mindre, end mindre erfarne medarbejdere ville gøre. Deres livserfaringer giver dem gode beslutningskompetencer. Dette perspektiv står således i kontrast til udfordringen med lavt arbejdstempo. Som det er blevet påvist gennem eksperimentelle arbejdspladsstudier, er yngre medarbejdere ofte hurtigere, mens ældre medarbejdere laver færre fejl (Börsch-Supan og Weiss 2016). Livserfaringen bruges til at omdanne ny information, genkende mønstre, og træffe gode beslutninger (Rattan 2017).

Livserfaring hænger også sammen med et roligt temperament. Flere af

lederne beskriver, at seniormedarbejdere typisk har et roligt temperament som er værdifuldt både i udførelsen af arbejdsopgaverne men også socialt på arbejdspladsen. Det er også tit et karaktertræk, der fremhæves hos de konkrete seniorer, der er blevet ansat fra ledighed. F.eks. beskriver Jonathan medarbejderen Kenneth som en ”stille og rolig fyr,” der med disse kvaliteter passede godt til en forholdsvis krævende vikariatstilling, hvor han havde mange forskellige ansvarsområder og skulle danne sig et hurtigt overblik over, hvordan processerne fungerede. De skulle have en medarbejder, der kunne håndtere de pressede eller uforudsete situationer, der kan opstå i indkøbsprocessen. Han uddyber således:

”Der er en anden ro over nogen, der har levet et langt liv, fordi de har set alt muligt ballade, og man har også prøvet at være i problemer en masse gange. Så det der med ikke at gå i panik, det plejer at være noget, der er rimelig sikkert ved nogen, der er lidt oppe i årene. For erfaring giver jo en eller anden ro.”

I dette citat kædes seniorers rolige temperament tydeligt sammen med deres livserfaring. At have prøvet mange forskellige ting klæder dem bedre på til en jobfunktion, hvor problemerne kan opstå pludseligt. Der kan også trækkes paralleller herfra og til selvstændigheden, der også beskrives som en styrke hos seniorer. Det er en tydelig fordel for arbejdsgiverne, at seniorer kan stå på egne ben og bevare fatningen i en hektisk hverdag.

Det rolige temperament har en særlig værdi i erhverv med meget kundekontakt. F.eks. fortæller Lotte, at Ibs jobfunktion kræver en særlig ro, da den indebærer kreditvurderinger, der godt kan give udfordringer med kunderne:

”Inde ved mig der er sådan noget som at være robust supervigtigt, fordi når du skal sidde og ringe efter nogle ikkebetalte regninger, eller du skal sidde og lave en kreditvurdering, som Ib gør, jamen så er du simpelthen nødt til at være godt klædt på, og du skal kunne dit fag. Du må ikke lade dig tyrannisere af en sur kunde eller en utilfreds person i den anden ende. Det er bare vigtigt, at vi kan slå igennem.”

Ifølge Lotte er det vigtigt at kunne bevare roen og kunne stå fast i sin interaktion med kunderne. Med andre ord skal man være god til at håndtere de konflikter, der eventuelt kan opstå, på en ordentlig måde. Dette kræver en selvsikkerhed i forhold til eget fag og evner men også en særlig form for tilgang til uoverensstemmelse.

Dette bakkes også op af studier om konflikthåndtering (se f.eks. Beitler et al., 2016; Grossmann et al., 2010), der indikerer, at evnen til at håndtere interpersonelle udfordringer—og arbejdspresset, som disse kan medføre—forbedres med alderen.

Christian fortæller ligeledes, at senioren Jørgen er dygtig i sin kundeservicefunktion, da han med sit rolige gemyt formår at ”omvende” frustrerende kunder til tilfredse kunder. Netop dette er noget, som Jørgen selv pointerer i beskrivelsen af sin tilgang til arbejdet i virksomheden. Det har ført rigtig positive oplevelser med sig. Kunderne husker ham og giver god feedback, som både virksomheden og han selv personligt har gavn af.

Konflikthåndtering og resolution er en betydelig del af arbejdet i kundeservicebranchen, men det har relevans for alle erhverv, hvor samarbejde spiller ind i hverdagen. Dette kommer til udtryk hos Jonathan, der beskriver, hvordan seniorernes ro også spiller ind socialt på arbejdspladsen:

”Dem, der har været mange år på arbejdsmarkedet og har mødt mange mennesker i deres liv, har også fået slebet nogle af kanterne en lille smule af. Altså der er godt nok nogle af de unge, hvor jeg sidder og tænker, ‘Hvis du nu bare kunne tie stille og lade vær med at sige din mening hele tiden.’ (...) De ældre er gode til at fungere med andre mennesker.”

For Jonathan skaber det værdi, at ældre medarbejdere ofte er mere afbalancerede i det daglige samarbejde, og at de ikke giver så mange gnidninger. Også dette knyttes direkte til livserfaringen, der i denne forbindelse handler om at have mødt mange forskellige mennesker i løbet af deres karriere. Dette giver dem en særlig social fremtoning, han værdsætter som chef.

Seniorernes kollegaer kan have gavn af deres rolige væremåde. Erik fortæller, at Anders er god til IT og har fået en ekstraopgave i at hjælpe en jævnaldrende kollega med de udfordringer, som hun har med at lære virksomhedens komplicerede systemer:

”Han har jo vist, at når Agnes kommer, så kan han hjælpe hende på en god måde. Det kan han finde ud af med sin ro. Han er heller ikke bange for at åbne udstyret, som der ikke er nogen, der aner, hvordan ser ud, og så løse de problemer, og det gør han. Så han har jo vist at leve op til meget mere end det, vi havde troet. Han har et godt væsen.”

Anders’ ro spiller godt sammen med hans IT-færdigheder. Dette er noget, der har været værdifuldt i en virksomhed, hvor det at sætte medarbejdere ind i de komplicerede IT-systemer kræver både tålmodighed og snilde. Således er Anders blevet en person, som hans kollegaer kan gå til, når de har brug for hjælp med det faglige.

Også personligt bliver seniorerne brugt til hjælp. Mette er en ung tillidsrepræsentant i virksomheden, hvor Jørgen arbejder. Hun fortæller med et smil, at hun ofte bruger sine ældste kollegaer, hvis hun har et personligt problem, hun ikke ved, hvordan hun skal løse. Hun kalder dem en form for bedsteforældre, som hun kan opsøge, når hun har brug for et godt råd. Ofte kan de forsikre hende om, at det hele nok skal gå. Deltagerne ser livserfaring som en styrke med mange forskellige aspekter og muligheder. Det er beslutningsdygtige og skaber ro og trivsel omkring sig. Og så er de stabile og ansvarsfulde, hvilket vi skal se nærmere på i kommende afsnit.

3.2: Stabil og ansvarsfuld arbejdskraft

Seniorernes lange livserfaring positionerer dem også typisk som meget loyale medarbejdere, der ofte bliver meget længere end forventet. Christian laver en sammenligning mellem de yngre ansatte, der relativt hurtigt skal videre til det ’næste spændende’ job med nogle af virksomhedens seniorer:

”Altså de (seniorerne) bliver her meget længere end de unge mennesker, der swapper imellem jobs. Så selvom man kan sige, at på papiret burde det jo være en kort periode, at personen ville være her (inden pension), ser vi faktisk, at de bliver her rigtig længe.”

Christian trækker tråde mellem seniorernes loyalitet og det faktum, at ældre medarbejdere ofte er nået til et punkt i deres arbejdsliv, hvor de ønsker mening og stabilitet fremfor karriereudvikling og forandring. Det er bemærkelsesværdigt, hvordan ideen om ’den kortsigtede plan’ for medarbejderudvikling implicit udfordres i denne udlægning. Christian fortæller, at seniorerne på papiret burde være ansat i en kort periode—hvilket kan være en bekymring for lederne—men at de ofte faktisk ender med at blive i virksomheden længere tid end yngre medarbejdere. Også i dette tilfælde bakker undersøgelser op om ledernes erfaring. Ifølge Danmarks Statistik har omkring 80% af medarbejderne 55+ været i deres job i mindst tre år, mens dette kun gælder for 60% af de 35-44-årige og 38% af de 25-34-årige³ Konsulenthuset Ballisager (2019) har belyst, at to tredjedele af de adspurgte lønmodtagere i alderen 51 til 65 ser det som optimalt at være i samme job i mere end 5 år. For de 18 til 34-årige ansatte er det 38%, der har denne opfattelse.

At ansætte en senior er dermed ikke nødvendigvis ensbetydende med, at man som leder får en medarbejder, der er på vej på pension. Det er dog heller ikke altid en hindring, hvis en ledig senior ikke kan se sig selv arbejde mange år frem. Rasmus fortæller, at netop disse ledige seniorer er gode kandidater til tidsbegrænsede stillinger såsom projektansættelser:

”Og hvis ikke (man har lyst til at arbejde mange år endnu), kan man sige: ’Jeg behøver ikke særlig meget oplæring, jeg har to gode år i mig, brug det. I kan virkelig få en total ærlig holdning til, hvordan deres virksomhed fungerer, det kommer ikke til at pakke ind. Jeg er ikke bange for, at det her er en kortvarig ansættelse, fordi det er i forvejen ikke en langsigtet karriere, jeg leder efter.’”

<https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/NytHtml?cid=51117>

Det kan således i nogle tilfælde kan være en fordel som senior at være nået til et sted i sin karriere, hvor man ser sit meningsfulde bidrag på kortere bane. For Rasmus er det en styrke, at seniorer kan byde ind med deres livserfaring i et helt konkret projekt. Elizabeth, som han ansatte til at arbejde på projektet med finansseniorer, er et eksempel herpå. I to år bød hun ind med sin store, specifikke erfaring med netop denne målgruppe. Derudover nævner Rasmus, at det er en fordel, at seniorer med stor, specifik erfaring typisk ikke har brug for særlig meget oplæring, da de i forvejen besidder meget af den viden, de skal bruge i jobbet. Med andre ord er livserfaringen også en styrke i forhold til ressourcerne, som arbejdsgivere skal lægge i opstartsfasen.

I kapitel 2 beskrev vi, at lederne i denne undersøgelse ikke lægger stor vægt på sygefravær i deres opfattelse af seniormedarbejdere. Nogle lægger derimod vægt på, at seniorer overordnet har mindre generelt fravær end yngre medarbejdere. De er med andre ord meget stabile i deres mødetider. Martha beskriver det således:

”(Når vi ansætter seniorer), får vi jo nogen, som er en meget stabil arbejdskraft, oplever jeg. Altså de var aldrig syge, og de havde ikke barnets første sygedag. Jeg havde mange ansatte, der var over pensionsalderen, og de havde ikke lyst til at gå på folkepension. De ville gerne blive. Så hvis man ansætter nogen, når de er 61-62, så kan de jo meget vel have 8-10 år tilbage på arbejdsmarkedet. Og så er det jo mere, end man kan forvente af de unge, fordi de skifter jo typisk hyppigere job.”

Marthas oplevelse af seniormedarbejdere trodser ideen om, at seniorer har mere sygefravær end yngre medarbejdere, hvilket flere studier også understøtter (se side 24). Desuden lægger hun vægt på, at seniorerne heller ikke er fraværende, når børnene er syge. Dette pointeres som en styrke af flere ledere. Ifølge Martha er seniorerne en medarbejdergruppe, som man kan regne med, og det handler også om, at de i en sen alder ofte vælger arbejdet til. De er på arbejdspladsen, fordi de gerne vil være der.

Pernille beskriver en anden form for stabilitet—og dertilhørende

loyalitet—der ikke handler om tid i virksomheden men om tilgangen til arbejdet. Hun fortæller således:

”Men stabilitetsmæssigt vil jeg nok gå efter den lidt ældre medarbejder (...) Der er tit nogle forventninger, som yngre mennesker kan have ... nogle forventninger om, at det er deres behov, vi skal opfylde. Men det er det ikke. Det er kundernes behov, vi opfylder, når vi kører. Det vil sige, at når vi har nogle kunder, der skal køres om morgenen og om eftermiddagen, så er det deres chauffør, der skal være på (...) Og det er nemmere for det ældre segment at acceptere, at vilkårene inden for vores branche er sådan.”

I denne udtalelse er stabilitet et spørgsmål om at tage arbejdets formål alvorligt. Pernille har erfaret, at seniorer generelt er bedre til at sætte deres egne behov til side og tage ansvar for, at transporten i firmaet forløber, som den skal. Hun ved, at hun kan regne med, at ældre medarbejdere gør, hvad hun forventer af dem. På den måde er de mere stabile end yngre mennesker, der—baseret på hendes erfaringer—kan være lidt uforudsigelige, når det kommer til at følge ordrer og arbejdsgange.

Ansvarligheden, som stabiliteten medfører, synes at være en særlig stor styrke i kundeservicebranchen. I rapportens indledende vignet lagde Christian vægt på det i sin beskrivelse af Gert, som altid mødte til tiden og sørgede for at løse alle de opgaver, han blev bedt om. Gerts ansvarlighed fik også en social karakter, idet han brugte den i sine interaktioner med yngre medarbejdere, som ikke var lige så stabile som ham selv. Med andre ord spillede stabiliteten ind i hans sociale rolle på arbejdspladsen. Det gjorde ham til en oplagt rollemodel. Disse sociale kvaliteter udfoldes nærmere i de følgende afsnit.

3.3: Værdsatte sparringspartnere og mentorer

Under samtalerne med lederne blev det også tydeligt, at seniormedarbejdere ofte har en særlig rolle på arbejdspladsen, både ift. deres kollegaer men også ift. lederne selv. Ulrich, som er 58 år, fortæller, at der er stor forskel på, hvordan han taler til yngre og ældre medarbejdere i sit daglige virke som chef:

”Der det jo klart, at hvis du snakker med en ældre person, så skal du være mere respektfuld overfor, hvad de bringer til bordet. Hvorimod de der unge, jeg har ansat, de kunne være mine egne sønner, ikke også? Jeg har fire sønner. Og det er jo klart, at dem taler jeg anderledes til. Dem kan man godt lave lidt mere sjov med. Men de ældre, der pakker jeg det lidt ind og spørger mere: ‘Hvad synes du?’”

Dette citat vidner om, at alder og erfaring kan være en kilde til respekt og indflydelse på arbejdspladsen. Det er muligvis særligt påfaldende i Ulrichs firma, da han er forholdsvis ny leder og har stort fokus på at udvikle virksomheden. Som beskrevet i kapitel 1 oplevede han i begyndelsen, at de ældre medarbejdere stod i vejen for udvikling. Alligevel er det tilsyneladende den medarbejdergruppe, som han sparrer mest med, når han har brug for et andet perspektiv på en situation eller skal træffe en vigtig beslutning.

Ulrichs alder spiller muligvis også ind i, hvilke relationer han har til seniorerne. For ham er de jævnaldrende. Det er dog ikke tilfældet for Christian, der er 40 år. Han fortæller således om værdien i at ansætte seniorer som en yngre leder:

”Hvis man selv er 25 og får sit første lederjob, så kan det godt være lidt skræmmende at ansætte en på 55-60 år, som har en lang karriere, hvor man tænker, ‘Uh, ham kan jeg jo slet ikke være leder for, han er jo meget klogere end mig.’ Men når man først har mødt en Gert eller en Jørgen, så vil man jo se, at det er jo ikke personer, der på nogen måde vil dominere— tværtimod. Det er folk, der vil hjælpe én i ens lederskab. Det er folk, der faktisk gør, hvad man beder dem om. Det er folk, der faktisk giver feedback, man kan bruge til noget.”

Christian nævner, at det kan være intimiderende for nye, unge ledere at ansætte seniorer, der har mere erfaring end dem selv. Både internationale og danske studier har vist, at yngre ledere i højere grad end ældre ledere fravælger at ansætte seniorer (Abrams 2016; Lederne 2021), fordi der kan være et mere utydeligt hierarki. Christian taler direkte imod ideen

om, at seniorer bruger deres erfaringer til at dominere deres ledere. Han har tværtimod erfaret, at seniorer kan være en stor hjælp i lederskabet gennem deres stabilitet, ved at give reel konstruktiv feedback, og ved at påtage sig en ansvarsfuld rolle overfor udviklingen af yngre ansatte. For Christian er seniorerne ikke en trussel men værdifulde samarbejdspartnere.

Generelt nævner flere af lederne, at det er seniorerne, de går til, hvis de vil have et ærligt perspektiv på, hvordan deres lederskab eller virksomheden i sin helhed fungerer. Rasmus fortæller, at seniorerne kan bruge deres lange erfaring til at undre sig over arbejdsprocesser fra et mere kvalificeret udgangspunkt. Derfor er han mere tilbøjelig til at tage deres konstruktive kritik til efterretning. Seniorerne er også ofte de første, lederne går til med et konkret problem. Erik beskriver det således:

”Jeg havde på et tidspunkt en opgave, som jeg skulle vælge, om vi skulle løse på den ene eller den anden måde. Og der spurgte jeg direkte Anders—for han var en del af det setup—om han havde lyst til at løse den på A eller B-måden. Og så svarede han, hvad han syntes. Så har jeg som chef gjort op med mig selv, at jeg lytter til, hvad han siger.”

På interviewtidspunktet havde Anders kun været ansat i virksomheden i lidt over et år. Selvom han ikke har været i virksomheden længe, er han alligevel den medarbejder, som Erik går til, hvis han er i tvivl om den rigtige vej frem. Det er her, han finder de mest kvalificerede løsningsforslag og den mest ærlige feedback.

Det er dog ikke udelukkende ift. løsning af udfordringer, at seniorerne kan være med til at skabe fremdrift og udvikling. Lotte fortæller således om sine tanker efter hun for første gang havde talt med Ib i telefonen vedrørende jobbet:

”Jeg sad bagefter (vores første telefonsamtale, red.) og tænkte: ‘Jeg håber virkelig, at han søger det her job.’ Det var også fordi, at

vi sidder med nogle... rigtig unge piger, som virkelig har en høj læringskurve. Og ved at få sådan en gut ind som Ib, kunne han jo være med til at løfte dem og give noget af sin viden fra sig. Det snakkede vi jo også om (under ansættelsessamtalen), og det kunne jeg høre, at det var han allerede helt med på.”

Ib var for Lotte en ideel medarbejder til sin afdeling, hvor de yngre ansatte kunne få glæde af hans erfaring og viden. Han er gået til stillingen med en ekstraopgave i at give sin erfaring videre til sine yngre kollegaer. Med andre ord er han også en slags fagligt fyrtårn, der kan bidrage til andres faglige udvikling. Som vi beskrev i kapitel 1, er Lotte dog generelt skeptisk vedrørende seniorernes udviklingspotentialer. Hun trækker dog lidt i land, da vi snakker om Ib på denne måde.

”Det kan så godt være, at det er lidt hårdt sagt, fordi de kan jo godt være med til at udvikle noget, og det handler jo måske lidt om det med deres faglighed at udvikle andre mennesker med kompetencer og dele ud af deres viden.”

Der er altså forskellige slags udviklingspotentialer på spil for Lotte. Seniorerne kan ikke nødvendigvis selv udvikle sig i helt andre retninger, end dem de er gået igennem livet. De har deres erfaringer og baserer deres arbejde på dem. Men tit kan deres erfaringer bruges på uventet vis. Og til gengæld kan de dele ud af disse erfaringer, og andre kan så bruge dem til at udvikle sig.

Rasmus fra A-kassen fortæller ligeledes, at han forestillede sig, at Elizabeth kunne være et forbillede for de ældre jobsøgende deltagere i projektet, hun blev ansat på:

”Det var fedt at kunne præsentere (Elizabeth) overfor, i det her tilfælde, de medlemmer, hun skulle arbejde med. Altså det der med at have en, som vores ældre medlemmer, de kan spejle sig i. Her er der en, der har været arbejdssøgende af flere omgange og sparket døre ind (...) Og så havde hun lyst til at udfordre mig også.”

Rasmus’ erfaringer med Elizabeth vidner om, at seniorer med meget



drive kan være en inspirationskilde for andre seniorer, der gerne vil videre på arbejdsmarkedet. Med andre ord kan de løfte andres udviklingspotentialer ved at vise, at det er muligt at komme ud af ledigheden og lande et godt sted. Ligeledes fortæller Jørgen, at han flere gange har oplevet, at andre seniorer er blevet inspireret til at søge job hos virksomheden, efter de set ham i arbejde. Sådanne eksempler kan være vigtige i jobsøgningssituationer, så seniorer kan komme videre fra den udbredte fortælling om, at det er nærmest umuligt at få et job, når man er over en vis alder.

Diskussion og anbefalinger

Igennem rapporten har vi beskrevet, hvordan seniorernes indsats på arbejdsmarkedet er omgærdet af en række forestillinger, der ofte har stor betydning for ledige seniorers muligheder for ansættelse. Dette bekræfter andre studier af alderisme – både specifikt på arbejdsmarkedet og generelt i Danmark (Tybjerg-Jeppesen 2024; Lassen 2024; 2025).

I denne rapport har vi bestræbt os på ikke at komme med forsimplede og monokausale forklaringer på, hvorfor det er sværere for ledige seniorer at få et arbejde. Jo, forestillinger om, og erfaringer med, seniorernes IT-kompetencer, tempo, energiniveau og omstillingsparathed fylder en hel del, når ledere skal ansætte nye medarbejdere. Men vores analyse peger også på, at ledere i høj grad ansætter en forestilling om en medarbejder, som seniorerne sjældent passer ind i. I den forestilling kan man ansætte en medarbejder, der har meget erfaring, hurtigt kan sætte sig ind i arbejdsopgaverne, og gerne er i en alder, hvor man kan beholde vedkommende i mindst 10 år frem. Denne medarbejder tænkes ideelt set ind i virksomhedens 10-årsplaner. Men denne medarbejder er en forestilling, eller det man inden for litteraturen kunne kalde en 'socio-technical imaginary' (Jasanoff og Kim 2019).

Ideen om en sociotechnical imaginary handler om, at der er en kollektivt indforstået og organisatorisk indlejret forestilling – i dette tilfælde om den ideelle medarbejder. Der er ikke forsket meget i, hvordan imaginaries påvirker ansættelsesprocesser, men et nyligt italiensk studie peger på, at forestillingen om den fremtidige medarbejder fortsat spiller en stor rolle, når AI bruges i ansættelsesprocesser, og at denne brug reproducerer social ulighed (Sattori og Collett 2025). Vi har ikke undersøgt brugen af AI i dette studie, men vores fund tyder på, at forestillingen om den fremtidige medarbejder også reproducerer social ulighed ved at prioritere kandidater, der forestilles at kunne blive i virksomheden i mange år ind i fremtiden. Som mange studier dog har vist, bliver seniorerne ofte længere i virksomheden end de yngre medarbejdere, der ofte søger videre inden for en kort årrække. Forestillingen om den fremtidige medarbejder der kan tegne virksomheden ind i fremtiden og føre en 10-årsplan ud i livet, er således en illusion. Men det er en illusion med

konkrete konsekvenser for seniorernes ansættelsesmuligheder. Selvom de fleste seniorer nok ikke bliver i virksomheden i 10 eller 20 år ud i fremtiden, er sandsynligheden for at de fortsat er i virksomheden efter fem år tilsyneladende større, end hvis man ansætter en yngre kandidat. Denne fremtidsorientering kommer tilsyneladende til at sammenkoble den enkelte medarbejder med virksomhedens overordnede strategi og udvikling. Seniorer bliver implicit sat i kontrast til dette udviklingsperspektiv, da arbejdsgiverne kan have svært ved at se deres udvikling på den lange bane. Som vi har vist i vores analyse, kan mange seniorer godt spille en vigtig rolle for virksomhedens udvikling. Gennem deres livserfaring, ro, stabilitet og roller som mentorer og sparringspartnere bidrager de ofte med udvikling, trivsel og en sund arbejdskultur. Selvom lederne beskriver denne sociale form for udvikling og værdsætter den, flyver det ofte under radaren. I flere interviews har vi oplevet, at seniorerne i første omgang sættes i modsætning til udvikling, men at lederne under interviewene har måtte nuancere eller ændre disse holdninger senere i interviewet. Det hænger muligvis sammen med, at social værdi og udvikling ikke kan måles på samme måde som f.eks. teknologisk fremdrift, og derfor i første omgang ikke anerkendes på samme måde. Undersøgelser viser dog, at gode sociale relationer på arbejdspladsen har positiv indflydelse på bl.a. mental sundhed, jobtilfredshed og generel produktivitet på tværs af aldersgrupper (se fx Rosales 2015; Dhir et al. 2025). Vores undersøgelse indikerer, at seniorerne i mange tilfælde bruges til at understøtte og forbedre sociale relationer på arbejdspladsen, hvilket understøttes af flere studier, der peger på at et intergenerationelt arbejdsklima er vigtigt for lysten til at blive på arbejdspladsen blandt alle aldersgrupper (se fx Fasbender og Wang 2017 og Tybjerg-Jeppesen et al. 2023).

Denne udvidelse af synet på udvikling er en overordnet anbefaling, som muligvis kan medvirke til at tydeliggøre et underspillet aspekt af seniorernes værdi på arbejdsmarkedet. Øget kendskab til seniorernes særlige udviklingspotentiale kan være et skridt i den rigtige retning ift. at få flere ledige seniorer i arbejde, men det er svært at pege på,

præcis hvor denne ændring skal komme fra. Udover denne generelle anbefaling, lægger rapportens indsigter og den brugte litteratur op til nogle konkrete anbefalinger målrettet henholdsvis ledere, ledige og andre arbejdsmarkedsaktører. Disse præsenteres i det følgende.

Anbefalinger til ledere

1. Adskil udviklingsplaner fra medarbejderplaner

Det er meget muligt, at den medarbejder – uanset alder – du er ved at ansætte, ikke bliver lige så længe på arbejdspladsen, som du kunne håbe på. Mobiliteten på det danske arbejdsmarked er høj. Du skal derfor nok ikke hænge din overordnede strategi op på konkrete medarbejdere, eller en forestilling om, hvilke fremtidige medarbejdere du har. Du skal derfor adskille konkrete medarbejders eller ansøgers udviklingsplaner fra din overordnede strategi og udviklingsplan. Når du får lavet denne adskillelse, kan senioren måske være en mere attraktiv arbejdskraft, og sandsynligheden for at vedkommende bliver i mange år i virksomheden er faktisk større, end hvis du ansætter den yngre kandidat.

2. Ansæt ledige seniorer

Grundet denne rapport's fokus, giver denne anbefaling måske sig selv. Igennem rapporten er vi kommet med en række gode begrundelser for, hvorfor du skal gøre dette. Seniorer bidrager ofte med livserfaring, ro, stabilitet, trivsel og beslutningskompetencer. De kan være højt specialiseret arbejdskraft, sparringspartnere og/eller mentorer. Hvis du er nervøs for at ansætte en senior, kan du jo evt. starte med en tidsbegrænset ansættelse eller med en stilling, hvor opgaverne er afgrænsede. Måske du vil blive overrasket over seniorernes kompetencer, som en stor del af lederne i undersøgelsen er blevet det. Og det kan måske også være en måde at få seniorerne ind på arbejdspladsen, hvis du oplever modvilje mod at ansætte seniorer fra bestyrelse eller direktion.

3. Tag samtalen om alder

Mange af de interviewede ledere har svært ved at tale om alder, især ift. at imødekomme potentielle udfordringer eller bekymringer omkring arbejdet. Det kræver ofte solid erfaring at vide, hvordan disse samtaler

skal gribes an, som hurtigt bliver skøjtet henover, hvis senioren ikke selv lægger op til at tale om alder. Frygten for at virke diskriminerende er forståelig, men ledernes erfaring med at 'tage tyren ved hornene' kan i sidste ende være givende for alle parter. Lederes erfaringer med dette (se afsnit 2.3) viser også, at samtalen om alder sagtens kan være uformel og foregå løbende med fokus på fleksibilitet fremfor karrierestop. Disse former for samtaler giver mulighed for afklaring mellem arbejdsgiver og seniormedarbejder, så alderen ikke til sidst går hen og bliver en byld, der skal prikkes hul på.

4. Se på senioren med andre øjne

Alle ledere i denne undersøgelse demonstrerer en påpasselighed ift. at generalisere og tegne forbindelser mellem alder og diverse problematikker for arbejdet, f.eks. mangelfulde IT-kompetencer, lavt arbejdstempo eller dårligt helbred. Lederne er også hurtige til at understrege, hvis fordommene ikke er gældende for de seniorer, de selv har ansat. Dette peger på, at alderismen og fordomme om alder på arbejdsmarkedet udfordres bedst ved at have dygtige seniorer ansat på sin arbejdsplads.

Anbefalinger til ledige seniorer

1. Tro på det

Der er desværre gode grunde til at være frustreret over situationen for jobsøgende seniorer. Men mange ledige seniorer ender med at finde et job. Som det er i dag, er mange jobsøgende seniorer opgivende fra start, hvilket gør mulighederne for at komme tilbage i job markant ringere eller at det tager længere tid (Andersen et al. 2025). Ens tilgang til jobsøgningen er således vigtig, og beskæftigelsesfrekvensen for seniorer er høj. Der er således gode grunde til at tro på det.

2. Vis dine kompetencer – også selvom du ikke har papir på dem

Vores undersøgelse peger på, at man generelt tilegner sig nogle kvaliteter med et langt livs erfaringer. Man bliver mere beslutningskompetent, rolig og stabil. Man får bedre overblik og genkender hurtigere mønstre. Det er hvad den danske aldringsforsker Henning Kirk har kaldt seniorkompetencer (2020). Overvej om nogle af disse



seniorkompetencer ikke også gælder dig, og sørg for at fremhæve dem i ansøgningsprocessen. Du har ganske givet ikke dokumentation for det hele, men overvej hvordan du kan vise dine kompetencer over for potentielle arbejdsgivere. Hvad har du været god til i dit arbejde, og hvilke særlige egenskaber har du tilegnet dig gennem et langt arbejdsliv?

3. Strømlign CV'et og vis, hvad du vil

Som nævnt i undersøgelsen er arbejdsgiverne orienterede mod fremtiden. De ønsker ansøgere, der—uanset alder—er motiverede for stillingen og ved, hvad de vil i virksomheden. Flere af lederne udtrykker, at seniorer har en mere omfattende opgave i at præcisere deres CV og tydeliggøre deres motivation. Seniorer kan med fordel overveje, hvilke af deres kompetencer, der er væsentlige i stillingen og stille skarpt på disse i CV'et. Lederne ønsker generelt et hurtigt indtryk af, hvordan en kandidat passer til stillingen og ikke hele din livshistorie. I ansøgningen giver det ofte et godt indtryk, hvis man forholder sig direkte til, hvad man ønsker for sit arbejdsliv og bidrag til virksomheden i den tid, hvor man kan se sig selv i jobbet. Seniorer kan ydermere overveje, hvordan de bedst viser deres udviklingspotentiale, f.eks. som mentorer eller sparringspartnere.

4. Overvej et sporskifte

Det er forståeligt, at man som senior kan have svært ved at se mulighederne i at træde ind i en helt ny arbejdsverden, men denne undersøgelse viser, at det godt kan betale sig at overveje, især hvis lønnen ikke er en afgørende faktor. Der findes flere brancher, f.eks. indenfor kundeservice og transport, der hungre efter ældre, stabile medarbejdere. Her har lederne også typisk mere erfaring med at ansætte og arbejde med seniorer, hvilket kan gøre det lettere at falde til i jobbet. Det skal også nævnes, at de få seniorer i undersøgelsen, som har taget springet til et brancheskift, også har udtrykt størst jobglæde.

Anbefalinger til andre arbejdsmarkedsaktører

1. Tilrettelæg ansøgningskurser til seniorer og tænk i sporskifter (fagforeninger og A-kasser)

Da seniorer ofte har lange karrierer og brede kompetencer, kan de have gavn af en særlig tilrettelagt indsats, når det gælder kurser i ansøgning og CV. Denne målgruppe sidder nemlig typisk med et større stykke sorteringsarbejde end ledige, der har været kortere tid på arbejdsmarkedet. Målrettede kurser til seniorer vil kunne hjælpe dem med at vurdere, hvilke kompetencer de skal sætte fokus på i deres jobsøgning.

Denne undersøgelse viser dog også, at ledige seniorer med fordel kan oplyses omkring mulighederne for sporskifte. Konkret kan de undervises i, hvordan de bedst muligt breder deres jobsøgning ud og tænker alternativt ift. hvad de kan bidrage med i forskellige jobfunktioner, der ikke nødvendigvis er deres vante. Ydermere kan seniorer have brug for hjælp til at udnytte deres—ofte store—netværk i jobsøgningsprocessen, bl.a. via LinkedIn og andre kanaler.

2. Lav mentorordninger, praktikforløb og lignende (fagforeninger, arbejdsgiverforeninger, andre aktører)

I løbet af de sidste år er der kommet flere initiativer, der understøtter seniorers alternative veje på arbejdsmarkedet. Dette kan fx være i form af praktikforløb eller snusepraktikker. Nogle fagforeninger er også begyndt at tænke i mentorkurser for seniorer. Sådanne initiativer har til formål at fremme seniorers særlige kompetencer, så vi som samfund og arbejdsmarked kan blive bedre til at benytte os af seniorernes livserfaring. Dette er til potentiel fordel for både den enkelte arbejdsplads og den enkelte senior, men også for samfundet som helhed, der ikke sender højt kvalificeret arbejdskraft på pension.

3. Vær opmærksom på seniorernes udviklingspotentiale (fagforeninger, A-kasser, arbejdsgivere og andre aktører)

Mange af seniorerne i denne undersøgelse har oplevet at føle sig en smule tabt i ledighedsperioden. Nogle beskriver, at jobkonsulenter har haft udfordringer med at hjælpe dem videre grundet deres imponerende

CV'er. Det er dog vigtigt at huske, at en imponerende karriere ikke er ensbetydende med, at man ikke længere kan udvikle sig eller være med til at udvikle en arbejdsplads. Denne og andre undersøgelser viser, at seniormedarbejdere ikke nødvendigvis er nået endestationen for hverken deres personlige eller faglige udvikling.





Konklusion

I rapporten har vi vist, hvilke barrierer, udfordringer og styrker, som arbejdsgivere oplever i forbindelse med ansættelse af ledige seniorer. Analysen belyser, at lederne har erfaringer med senioransættelser, der er forskelligartede og påvirkede af antagelser og værdier samt de specifikke forhold i deres virksomhed eller branche.

Vi har identificeret, at en generel barriere for at ansættelsen af ledige seniorer er, at lederne ofte tilgår nye ansættelser ud fra en forestilling om en ideel medarbejder for fremtiden. Deres opfattelse af seniorer står ofte i modsætning hertil, da de betragtes som medarbejdere, der sjældent har mange år tilbage på arbejdsmarkedet. Samtidig betragtes de ofte som uformbare medarbejdere med lavt udviklingspotentiale, hvilke funktioner de bliver ansat til. Undersøgelsen illustrerer også, at mellemledere, der vælger at ansætte seniorer, kan møde modstand

ovenfra i virksomheden—enten fra bestyrelser eller lederkollegaer, som foretrækker yngre kandidater.

Med hensyn til udfordringerne, afhænger lederne af deres oplevelser af branchen, de tilhører. Visse udfordringer går dog igen: Forestillinger om seniorernes lave arbejdstempo, mangelfulde IT-kompetencer, svækkede energiniveau og/eller fysisk kapacitet, samt modvilje mod forandring.

Vi har belyst, at arbejdsgiverne ser livserfaring som en stor styrke hos seniorerne. De besidder ro, beslutningskompetencer og kan bidrage med erfaringer og viden tilegnet gennem et langt liv. Disse erfaringer gør dem ofte mere selvstændige, rolige og robuste. Seniorerne opleves desuden også som stabil og ansvarsfuld arbejdskraft. Lederne pointerer også en styrke i, at seniorer er loyale medarbejdere, der ofte bliver længere på arbejdspladsen end forventet.

Endvidere har analysen påpeget, at seniorer er værdsatte sparringspartnere for lederne selv. Mange af lederne i undersøgelsen har stor respekt for seniorernes synspunkter og søger mod dem, når de har et problem. Konstruktiv kritik tages ofte mere alvorligt, når det kommer fra en senior, og deres holdninger kan bidrage til ændringer i virksomhedens praksis. Dette angår også seniorernes forhold til kollegaer, hvor seniorernes ofte bliver uformelle og formelle mentorer.

Vi har afrundet rapporten ved at opstille en række anbefalinger henvendt til henholdsvis ansættende ledere, seniorer og andre arbejdsmarkedsaktører.

Referencer

- Abrams, Dominic, Hannah J. Swift, og Lisbeth Drury. 2016. "Old and Unemployable? How Age-Based Stereotypes Affect Willingness to Hire Job Candidates". *The Journal of Social Issues* 72 (1): 105–21. <https://doi.org/10.1111/josi.12158>.
- Andersen, Lars Louis, Annette Meng, Jonas Vinstrup, Karina Glies Vincents Seeberg, og Emil Sundstrup. 2025. Motiver, muligheder og barrierer blandt ledige over 50 år for at komme tilbage i arbejde. <https://www.vive.dk/media/pure/dv4n7m8z/27632895>
- Andersen, Laura Skifter, le Fevre, Signe Bruun og Ibsen, Jakob Trane. 2025b. Muligheder og barrierer for ledige seniorers vej tilbage i job – En vidensopsamling. <https://www.vive.dk/media/pure/2z1p3m9z/27628166>
- Balisager. 2019. E-bog: Seniorer på arbejdsmarkedet - Myter, fakta og gode råd | ballisager. <https://ballisager.com/seniorer-paa-arbejdsmarkedet>.
- Beitler, Lena Aline, Sabine Machowski, Sheena Johnson, og Dieter Zapf. 2016. "Conflict Management and Age in Service Professions". *International Journal of Conflict Management* 27 (3): 302–30. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2015-0070>.
- Beskæftigelsesministeriet. 2025. Status på arbejdsmarkedet – tema om modregning i folkepension. <https://bm.dk/media/hnxoehk3/status-paa-arbejdsmarkedet-okt-25.pdf>
- Bingley, Paul, Mona Larsen, og Ida Sofie Smidt. 2025. Seniorers karriereforløb efter jobtab. VIVE. <https://www.vive.dk/media/pure/5xp698bz/30976909>
- Bolvig, Iben og Anne Brink Nandrup. 2026. Indsatser til ledige seniorer: hvilke, til hvem og effekter af deltagelse. With VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/qz55om2z/28767069>
- Browne, Peter, Ewan Carr, Maria Fleischmann, Baowen Xue, og Stephen A. Stansfeld. 2019. "The Relationship between Workplace Psychosocial Environment and Retirement Intentions and Actual Retirement: A Systematic Review". *European Journal of Ageing* 16 (1): 73–82. <https://doi.org/10.1007/s10433-018-0473-4>.
- Börsch-Supan, Axel, og Matthias Weiss. 2016. "Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line". *The Journal of the Economics of Ageing* 7 (april): 30–42. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2015.12.001>.
- Danmarks Statistik. 2024. "Fravær fra arbejde: Indhold". <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/statistikdokumentation/fravaer-fra-arbejde/indhold>.
- Danmarks Statistik. 2025. NYT: Hver femte har været i jobbet i mindre end et år. nr. 39. <https://www.dst.dk/da/Statistik/udgivelser/NytHtml?cid=51117>.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. u.å. "Hvad siger forskningen om sygefravær i Danmark?" NFA. Set 30. juli 2026. <https://nfa.dk/nyt/nyheder/2020/hvad-siger-forskningen-om-sygefravaeret-i-danmark>.
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751.
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Intergenerational contact and hiring decisions about older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 32(3), 210-224.
- Forsikring og Pension. 2025. Offentligt ansatte går tidligere på pension end privatansatte. <https://fopg.dk/nyheder/offentligt-ansatte-gaar-tidligere-paa-pension-end-de-privatansatte/>
- Gerhardt, Megan W., Josephine Nachemson-Ekwall, og Brandon Fogel. 2022. "Harnessing the Power of Age Diversity". *Age and Generational Issues*. Harvard Business Review, marts 8. <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>.
- Grossmann, Igor, Jinkyung Na, Michael E. W. Varnum, Denise C. Park, Shinobu Kitayama, og Richard E. Nisbett. 2010. "Reasoning about social conflicts improves into old age". *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 107 (16): 7246–50. <https://doi.org/10.1073/pnas.1001715107>.
- Jasanoff, Sheila og Sang-Hyun Kim, (red.). 2019. *Dreamscapes of modernity: Sociotechnical imaginaries and the fabrication of power*. University of Chicago Press.
- Jensen, Per H. 2022. "Udsættes seniorerne for alderisme i rekrutteringsprocesserne?" I *Arbejdspladsen og seniorpersonalet*, redigeret af Per H. Jensen. Aalborg Universitetsforlag.
- Jensen, Per H., Lars L. Andersen, og Wouter de Tavernier. 2020. "Hvordan finder ældre ledige et nyt job - og hvordan ansætter arbejdsgiverne ledige seniorer?" I *Seniorarbejdsliv*, redigeret af Per H. Jensen. Velfærdsstat og velfærdssamfund. Frydenlund Academic. <https://www.frydenlund.dk/varebeskrivelse/5621>.
- Kirk, Henning. 2020. Godt nyt om gamle hjerner: Om hjernens livskarriere og voksenlivets vækstmuligheder. Gyldendal Business.
- Kunze, Florian, Stephan Boehm, og Heike Bruch. 2013. "Age, resistance to change, and job performance". *Journal of Managerial Psychology* 28. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>.
- Kærgaard, Michelle Lillelund. 2025. Nyansatte seniorer over 55 år bliver længere tid i jobbet end unge under 30 år. Dansk Industri. <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2025/9/nyansatte-seniorer-over-55-ar-bliver-langere-tid-i-jobbet-end-unge-under-30-ar/>.
- Lassen, Aske Juul. 2022. "SENESKIFT: Når seniorer skal finde nyt job". I *SENESKIFT, Rapport*. Landsforeningen Aeldre Sagen. <https://www.aeldresagen.dk/presse/viden-om-aeldre/analyser-og-undersogelser/2022-rapport-sene-skift>.
- Lassen, Aske Juul. 2024. Alderisme og alderskult. E-bog: <https://egv.dk/publikationer/aldersisme-og-alderskult-naar-alderen-bliver-et-problem/>
- Lassen, Aske Juul. 2025. Alderisme i Danmark. Rapport. Faglige Seniorer. <https://fagligsenior.dk/wp-content/uploads/2025/08/aske-juul.a4-rapport-alderisme-i-danmark-enkeltider-lille.pdf>

Lederne. 2021. "Ledere vil gerne ansætte seniorer". <https://www.lederne.dk/politik-og-presse/politik-og-analyser/ledere-vil-gerne-ansætte-seniorer>.

Levy, Becca R., og Mahzarin R. Banaji. 2002. "Implicit ageism". I *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>.

Ng, Thomas W. H., og Daniel C. Feldman. 2008. "The relationship of age to ten dimensions of job performance". *Journal of Applied Psychology (US)* 93 (2): 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>.

Ng, Thomas W. H., og Daniel C. Feldman. 2012. "Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data". *Personnel Psychology* 65 (4): 821–58. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>.

Niessen, Cornelia, Christine Swarowsky, og Markus Leiz. 2010. "Age and adaptation to changes in the workplace". *Journal of Managerial Psychology* 25: 356–83. <https://doi.org/10.1108/02683941011035287>.

Pak, K., Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2023). Successful ageing at work: The role of job characteristics in growth trajectories of work ability and motivation to work amongst older workers. *Acta Psychologica*, 239, 104012.

Pedersen, Rasmus Tue, Rasmus Skytte, og Paw Hansen. 2025. Arbejdsgiveres syn på ældre ansøgere. VIVE. <https://www.vive.dk/media/pure/lxmp2e5x/28390405>

Qvist, Jeevitha Yogachandiran, og Christian Albrekt Larsen. 2025. "Age Discrimination in Hiring: Relative Importance and Additive and Multiplicative Effects". *Social Science Research* 126. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2024.103135>.

Qvist, Jeevitha Yogachandiran, Frendrup, Alberte og Larsen, Mona (2025). Seniorernes arbejdsmarkeder – Brancheforskelle i arbejdspladser brug af, holdninger til og indsatser over for seniorer. VIVE. <https://www.vive.dk/da/udgivelser/seniorernes-arbejdsmarkeder-ozoe0njv/>

Raemdonck, Isabel, Simon Beusaert, Dominik Fröhlich, Nané Kochoian, og Caroline Meurant. 2015. "Aging Workers' Learning and Employability". I *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, redigeret af P. Matthijs Bal, Dorian T. A. M. Kooij, og Denise M. Rousseau. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08007-9_10.

Rasmussen, Anna Lange, Signe Bruun le Fèvre, og Jakob Trane Ibsen. 2025. Arbejdspladser fastholdelse af seniorer – En vidensopsamling. VIVE. <https://www.vive.dk/media/pure/jvnmd4gx/27514896>

Rattan, Suresh. 2017. Alder. Bd. 45. Tænkepauser - viden til hverdagen. Aarhus Universitetsforlag. <https://unipress.dk/udgivelser/a/alders/>.

Rosales, R. M. (2015). Energizing social interactions at work: An exploration of relationships that generate employee and organizational thriving.

Sartori, Laura og Clementine. 2025. "Sociotechnical imaginaries of social inequality in the design and use of AI recruitment technology." I: *European Societies*, 27(3), 409-432.

Tybjerg-Jeppesen, Anette. 2024. "Ageism in Danish society and workplaces - A cross-disciplinary, qualitative and quantitative investigation of the perceptions of ageing and being older, and of intergenerational relations." Ph.d.-afhandling, Københavns Universitet, Institut for Psykologi.

Tybjerg-Jeppesen, A., Conway, P. M., Ladegaard, Y., & Jensen, C. G. (2023). Is a positive intergenerational workplace climate associated with better self-perceived aging and workplace outcomes? A cross-sectional study of a representative sample of the Danish working population. *Journal of Applied Gerontology*, 42(6), 1212-1222.

Wulff, Anna Lyngdal, og Aske Juul Lassen. 2025. "Capacity for Competence Development: Unlocking Potential for Lifelong Learning in Later Working Life". *Journal of Aging and Social Policy* 37 (6): 1125–46. <https://doi.org/10.1080/08959420.2024.2349492>.

Zaniboni, Sara, Malgorzata Kmicinska, Donald M. Truxillo, Kimberley Kahn, Maria Paola Paladino, og Franco Fraccaroli. 2019. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations. 28 (4): 453–67.

Aabo, Marie Gorm, Katrine Mølgaard, og Aske Juul Lassen. 2023. "The Worn-out Syndrome: Uncertainties in Late Working Life Triggering Retirement Decisions". *PLOS ONE* 18 (3): e0282905. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282905>.

Bilag

1. Skema over virksomheder

Virksomheder		
Branche	Størrelse	Placering
A-kasse/fagforening	>100 medarbejdere	Sjælland
A-kasse/fagforening	>100 medarbejdere	Jylland
Detailhandel	>500 medarbejdere	Jylland
Detailhandel	>300 medarbejdere	Sjælland
Industri	>500 medarbejdere	Jylland
Produktion	<50 medarbejdere	Fyn
Produktion	<50 medarbejdere	Sjælland
Produktion	>300 medarbejdere	Jylland
Service	<10 medarbejdere	Jylland
Transport	>500 medarbejdere	Fyn

2. Skema over ledere

Ledere		
Navn (pseud)	Alder (+/- 50)	Ledelsesniveau
Christian	-50	Mellemlider
Conrad	50+	Mellemlider
Erik	50+	Mellemlider
Jonathan	-50	Direktør
Karin	50+	Mellemlider
Lotte	50+	Mellemlider
Martha	50+	Mellemlider
Pernille	50+	Mellemlider
Rasmus	-50	Mellemlider
Ulrich	50+	Mellemlider

3. Skema over seniormedarbejdere

Seniormedarbejdere				
Navn (pseud)	Alder	Ledighedsperiode	Ansæt af	Sporskifte
Anders	61	< 3 måneder	Erik	Nej
Elizabeth	69	< 3 måneder	Rasmus	Nej
Frederik	62	< 3 måneder	Conrad	Nej
Georg	62	> 6 måneder	Pernille	Ja
Harry	70	> 1 år	Leder deltog ikke	Ja
Ib	62	> 1 år	Lotte	Ja
Jørgen	72	> 6 måneder	Christian	Ja
Kenneth	59	> 6 måneder	Jonathan	Nej
Peter	60	> 1 år	Ulrich	Nej
Siv	64	< 3 måneder	Karin	Nej

