

The logo for BRIDGE, with the word in a stylized blue font. The letters 'R', 'I', 'D', and 'G' are connected by a horizontal line that also passes through the 'B' and 'E'.

BRIDGE

Överbrygga klyftor –
policyöversikt
Rekommendationer







Innehåll

Del 3 Överbrygga klyftor – policyöversikt Rekommendationer

A) Introduktion	4
B) Rekommendationer	5
1. Personalnivå	5
2. Organisationsnivå	7
3. Beslutsfattarnivå	12
C) Slutsatser	15
Rättsligt meddelande	16

A) Introduktion

De megatrender som påverkar samhället och arbetsplatser idag är bland annat den demografiska förändringen, digitaliseringen, teknisk förändring, klimatförändringar och den gröna omställningen. Anställda, organisationer och beslutsfattare bör vara medvetna om dessa megatrender. De bör prioritera att utveckla lämpliga verktyg och metoder för att dra nytta av olika generationers potential, erfarenheter och kompetens. I denna policyöversikt kommer vi att fokusera på effekterna av den demografiska förändringen på arbetsplatsen och vikten av att förbättra den generationsöverskridande dialogen mellan kollegor med olika erfarenheter.

Målet med BRIDGE-projektet (Breaching Reservation and Improving Dialogue through Generational Exchange) är att främja och stärka dialogen mellan generationerna i ungdoms- och socialarbetsorganisationer. Projektet fokuserar på vikten av att förbättra den generationsöverskridande dialogen mellan yngre och äldre medarbetare genom att identifiera deras styrkor, kunskaper och kompetenser. Projektet undersöker också effektiva formella och informella metoder för att överföra kunskap från senior personal till junior personal och vice versa. Två resultat har publicerats inom ramen för projektet: Ett ramkoncept, "bygga broar – potentialer & verktyg", och en handbok, "korsa broar - överföra & ankra".

Policyöversikten bygger på BRIDGE-projektets lärdomar, två tidigare publicerade resultat och de två workshops som ägde rum i Bologna (IT) och Örebro (SE). Det är ett resultat av projektpartnerernas bidrag, där rekommendationer från ungdomar, socialarbetare och organisationer samlades in. Dessa rekommendationer vill vi ska ge nya idéer för att öka medvetenheten om effekterna av demografiska förändringar på arbetsplatsen och förbättra den generationsöverskridande dialogen mellan yngre och äldre arbetstagare för att skapa en mer inkluderande och produktiv arbetsmiljö för alla. Vi strävar även efter att överbrygga klyftan mellan policy och praktik för ett mer kvalitativt ungdoms- och socialt arbete.

Vi ger därför rekommendationer för följande målgrupper:

- Ungdoms- och socialarbetare/personal,
- Ungdoms- och socialarbetarorganisationer,
- Beslutsfattare på EU-, regional-, nationell- och lokal nivå.

Dessa målgrupper är avgörande, eftersom policyöversikten kommer att visa:

- vad medarbetare kan göra för att stärka dialogen och solidariteten med sina kollegor från andra generationer,
- vad organisationer kan göra för att förbättra dialogen mellan generationerna på arbetsplatsen,
- vad beslutsfattare kan göra för att öka medvetenheten om generationsklyftan på arbetsplatsen och för att stödja organisationer och anställda.

B) Rekommendationer

1. Personalnivå

Vi föreslår rekommendationer för ungdomsarbetare/personal om deras attityd, kunskap och praktik. Vi vill med dessa rekommendationer ge förslag till medarbetare på hur de bättre kan anpassa sin attityd till den andra generationen, hur de kan dela sin kunskap mer effektivt samt vilka metoder de kan använda i sin praktik.



Var öppen för att lära av varandra

Yngre och äldre personal kan ibland möta olika utmaningar på arbetsplatsen, men de har ofta gemensamma utmaningar och ambitioner. Det finns helt enkelt olika tillvägagångssätt för att uppnå samma mål. Dessa sätt kan skilja sig från generation till generation eller från en person till en annan person. Professionella ska vara öppna för andra perspektiv och arbetssätt. De kan på så sätt dra nytta av mångfalden av kunskaper och erfarenheter för att berika sitt lärande, samtidigt som de reflekterar över olika arbetssätt. Kollegor ska vara öppna för att förstå olika bakgrunder och erfarenheter. Det kommer att berika teamen inom organisationerna att ta till sig olika bakgrunder, kunskaper och färdigheter.

Värdesätt konstruktiv feedback: Personalen ska dela med sig till varandra av sina erfarenheter, där de lyfter fram vad som har gått bra eller inte i det dagliga arbetet. Det är viktigt för att inte göra samma misstag igen, för att underlätta i arbetet och för att ge råd som skapar effektivitet. Att tillämpa andras perspektiv bidrar till att omfamna olikheter.

Ett arbetsteam ska alltid ha en välkomnande kultur för nya kollegor såväl som för erfarna och säkerställa en öppen och vänlig atmosfär. På så sätt kan alla känna sig bekväma med att dela med sig av sina perspektiv och vara öppna för att lära av andra.



Skapa informella utbytesmöjligheter

Det är (som nämnts i BRIDGE-handboken) nödvändigt att skapa möjligheter för socialisering och möten inom organisationerna, både genom informella miljöer (till exempel lunchraster och fikapausar) och formella miljöer (till exempel utbildningsmoment där mötet mellan generationerna är en av effekterna).

Det kan främja en bättre förståelse bland kollegor på en mer personlig nivå att dela olika upplevelser i en mer avslappnad miljö. Det kan vara genom gemensamma affärsluncher för att diskutera generationsöverskridande ämnen eller missförstånd och/eller för att förbereda generationsöverskridande diskussionsgrupper.

Var medveten om psykisk hälsa: I dessa informella möten kanske människor känner sig mer bekväma att berätta om sin stress eller om sina problem än vid formella möten. Det är viktigt att veta hur man bygger en förståelse för den psykiska hälsan och välbefinnandet (särskilt efter ett post-COVID-19-fenomen eller liknande). Det kan möjliggöra en förståelse för stressande frågor, att veta mer om vad som stressar medarbetarna och i vilka arbetsområden och att identifiera hur man hanterar en hög arbetsbelastning. Juniorer och seniorer kan ha olika strategier för att hantera stress, vilket kan orsaka missförstånd på arbetsplatsen. Men när dessa strategier delas med varandra kan dessa missförstånd lösas.



Bilda team och par från olika generationer

Ett samarbete med en annan generation bör uppmuntras i team. Junior och senior personal kan bilda par med varandra och arbeta nära tillsammans. De kan till exempel utföra sitt dagliga arbete, delta i möten och åka på jobbresor som par av juniorer och seniorer. Kollegorna kan sedan reflektera över samarbetet tillsammans genom att ge varandra konstruktiv feedback. Detta för att lära av varandras erfarenheter, jobbskugga varandra och för att kontinuerligt följa varandra i det dagliga arbetet och få en bred kompetens.

Personalen ska ta vara på stunderna där juniora och seniora arbetare är tillsammans för att utbyta förslag, problem och lösningar. Att dela ett problem eller ett tvivel med en senior kan hjälpa särskilt yngre arbetstagare att bättre identifiera möjliga lösningar, eller att föreslå sina synpunkter utan rädsla för att de framstår som triviala eller olämpliga.

Kartlägg personalens kompetenser: Alla har olika kunskaper och färdigheter att erbjuda, speciellt när det gäller olika generationer. Kollegor bör vara medvetna om sina egna kunskaper och färdigheter, såväl som andras. Kollegor kan dela sina kunskaper och färdigheter med varandra om man kartlägger personalens kompetenser. På så sätt kan de dra nytta av allas expertis, yrkeserfarenhet och utbildning, såväl som eventuella kompetenser som ligger utanför yrket.



Implementera generationsöverskridande lärande

Generationsöverskridande lärande (på engelska intergenerational learning, IL) är en av de mest effektiva metoderna för att förbättra kommunikationen och samarbetet mellan kollegor. Det definieras som den process där människor i alla åldrar lär sig tillsammans och av varandra. Ett generationsöverskridande lärande uppstår när projekt eller aktiviteter målmedvetet planeras för att inkludera ett eller flera lärandemål och resultat över generationerna.¹ Denna typ av lärande kan äga rum i formella, icke-formella eller informella miljöer. Ett eller flera av dess primära mål inkluderar ett generationsöverskridande läranderesultat. En viktig egenskap för en framgång med det generationsöverskridande lärandet är tillgången till en medveten och systematisk vägledning för att underlätta processen.

¹ Generations Working Together (n.d.), *Learning through Intergenerational Practice*, Available online: <https://bit.ly/44hxbEx>, accessed on 2 May 2023.

Främja mentorskap: Mentorskap och omvänt mentorskap är stora delar av ett generationsöverskridande lärande.² De flesta är bekanta med konceptet att ha en mentor på jobbet. Det är vanligtvis en mer erfaren och ofta senior kollega som handleder en mindre erfaren och ofta yngre kollega genom att dela med sig av sin kunskap och erfarenhet. Unga yrkesverksamma får dra nytta av seniora anställdas erfarenhet när organisationer låter sina anställda lägga arbetstid åt att vägleda junior personal. Det kan samtidigt förbättra deras engagemang inom team och organisationer genom att låta seniorer agera som mentorer. Riktlinjer är till hjälp både för mentorer och juniorer, när man vill få ett enhetligt förfarande för mentorskap i en organisation.

Ett omvänt mentorskap är ett annat möjligt sätt att överbrygga ålders- och generationsklyftan inom arbetsstyrkan. Unga yrkesverksamma har också mycket att lära ut, särskilt inom ungdomssektorn och sektorn för socialarbete. Junior personal är ofta närmare målgruppen och kan dela sina perspektiv med den seniora personalen, samtidigt som de arbetar med och för unga personer. Det omvända och ömsesidiga mentorskapet har ofta använts för att introducera nya fräscha idéer, lösningar och teknik till den seniora personalen. Ett omvänt mentorskap är en brobyggande övning mellan generationerna, där samtalet kan sträcka sig från att integrera nya digitala kommunikationsverktyg till att diskutera hur yngre människor tycker att arbetslivet ska se ut.

2. Organisationsnivåer

Organisationer behöver upptäcka nya sätt att dra nytta av yngre och äldre arbetstagares potential, i en ny typ av samhälle med färre unga personer och unga vuxna, fler äldre arbetstagare, pensionärer och äldre människor. På områdena ungdomsarbete och socialt arbete innebär detta stora förändringar och ibland utmaningar för organisationer.

Världen vi arbetar i förändras. Nya arbetsförhållanden utvecklas med mer flexibilitet i arbetstiderna och arbetsarrangemang på distans. Det kan vara en trend i framtiden att arbeta fyra dagar i veckan i stället för fem och/eller ha längre pauser under arbetsdagen för sportaktiviteter eller av familjeskäl. Vi vill med våra rekommendationer ge nya idéer till organisationer om hur de kan anpassa sig till den föränderliga arbetsplatsen och samtidigt förbättra den generationsöverskridande dialogen mellan personalen.



Förstärk identifieringen mellan medarbetare, teamet och organisationen

Vi har i BRIDGE-projektet observerat att identifieringen med arbetsgivaren samt identifieringen med teamet och arbetet skiljer sig åt beroende på generation och hur länge någon har jobbat inom organisationen. Organisationer bör hitta sina "unika försäljningsargument" vad gäller mål, målgrupper och arbetsområden både för sina tjänster och för anställda. Innovativa och flexibla arbetssätt och en ledningskultur öppen för att insatser kan skapa incitament för medarbetare att bli mer nöjda med sitt arbete och identifiera sig mer med sina organisationer. Det inkluderar att erbjuda en rättvis och lämplig lön, ett hel- eller ett deltidsarbete, mobila arbetsarrangemang, en flexibel arbetstid och andra förmåner. Att bygga en identifikation med arbetsgivaren bör aldrig vara enkelriktad, utan det kräver en medvetenhet om olika arbetssätt över generationerna.

² Där en ung medarbetare är mentor för en senior medarbetare

Detta innebär att främja acceptans och integration av metoder som tillhandahålls av alla generationer baserat på organisationens behov.

Den stora utmaningen för organisationer är att vara attraktiva för unga yrkesverksamma och att utveckla en viss "magnetisk effekt" för att behålla unga talanger. Det är lättare när organisationer har en tydlig vision och ett tydligt uppdrag och ser det som viktigt att anställa unga yrkesverksamma som bidrar till en framgångsrik dialog mellan generationerna på arbetsplatsen. Organisationer behöver mer än någonsin möta de förändringar som organisatoriska utvecklingsprocesser medför. Balansgången går mellan att utveckla sätt att svara på förfrågningar (till exempel deltid i stället för heltid, längre ledighet för familjen, personalutveckling, resor, etc.), och att fortsätta att tillhandahålla tjänster med en hög kvalitet.

Dessa arrangemang skulle i gengäld gynna organisationen och hålla personalen mer engagerad, särskilt på grund av den stora bristen på skickliga yrkesverksamma inom ungdoms- och socialt arbete. Det är mer fluktuationer i organisationer och på arbetsmarknaden, särskilt bland yngre personal (i sammanhanget att de oftare är villiga att byta arbetsgivare). Organisationer bör satsa mer på teambuilding för att förhindra att detta händer (en berikning, att känna igen och få större förståelse för organisationens helhet, inbördes relationer). De ska inte bara fokusera på att utföra sina egna uppgifter, utan också tänka utanför ramarna och engagera sig i tvärgående aktiviteter.

Plattare hierarkier: Vi observerade under BRIDGE-projektet att plattare hierarkier kan göra det lättare att arbeta i olika arbetsgrupper och att underlätta samarbetet mellan olika generationer. En dialog mellan generationerna kan underlättas och den ömsesidiga respekten ökar när organisationer ser till att både mindre erfaren och mer erfaren personal finns representerade i arbetssammanhang. Starkare hierarkier kan ibland hindra personal från att lära av varandra (särskilt när erfarna yrkesarbetare ska lära sig av juniorer), medan plattare hierarkier kan främja ett större utbyte, öppenhet och leda till en starkare identifikation med organisationen. Det beror ofta på typen av organisationer och på ledare om/när juniora professionellas idéer är välkomna. Detta kan också vara möjligt i organisationer med en starkare hierarki, om teamet och teamledaren är välkomna med nya idéer och kan hitta sätt att integrera dem i arbetsrutinen.

Skapa incitament: Det är inte ofta möjligt för sociala organisationer att ge de anställda en extra betald förmån för prestationer i arbetet. Incitamenten kan då vara i form av icke-monetära förmåner. Dessa leder till möjligheter att uppskatta medarbetares och/eller kollegors arbete genom att belöna deras engagemang. Detta är ett sätt att behålla personalen och att skapa ett band med organisationen som också kan vara en konkurrensfördel. Här följer några förslag på förmåner: en betald biljett för kollektivtrafiken inom arbetsområdet; rabatt på sportaktiviteter, till exempel ett gym; ytterligare lärande/utbildningserbjudanden; teambuilding-evenemang; inbjudningar till luncher/middagar; möjligheten att förlänga tjänsteresor med någon dag för privata ändamål; en ledig dag på födelsedagar; bra arbetsutrustning (bärbara datorer, surfplattor, mobiltelefoner, etc.).



Strukturerad introduktionsprocedur

En strukturerad introduktionsprocedur gör det möjligt att sätta standarder för introduktionen av nya medarbetare och för deras integration på den nya arbetsplatsen. Introduktion bör i denna mening innefatta mer än att överlämna nycklar, teknisk utrustning, e-post och lösenord. Introduktion är snarare en process för att göra nyanställda bekväma på arbetsplatsen och för att få dem informerade om organisationen och deras uppgifter för att de ska kunna börja sitt arbete självständigt med förtroende.

Det bör finnas planmässiga riktlinjer i samband med introduktioner för hur nyanställda lär sig all nödvändig information och för hur erfaren personal delar med sig av sina erfarenheter. Både nyanställda och arbetsledare ska enkelt kunna få en överblick över vilka moment som introduktionen ska innehålla och vem som ansvarar för respektive del. Utbildningar för praktikanter på arbetsplatsen bör också vara strukturerade, även om de är på arbetsplatsen för en kortare period.

Säkerställa en kontinuerlig personalhantering: En kontinuerlig personalledning behövs förutom strukturerade introduktionsprocesser och bör ingå i den övergripande kvalitetsledningen. Det innebär att ha regelbundna personalutvärderingar (minst en gång per år) för att ge feedback till anställda på deras arbete samt för att samla in feedback på uppgifterna och organisationerna. De anställda vill ha en miljö där de kan växa och arbetsgivare vill inte förlora sina erfarna medarbetare till en annan organisation. Det kommer att finnas en win-win-situation för båda, om en organisation tillhandahåller "stanna-kvar-intervjuer". Denna form av samtal med en chef hjälper organisationer att förstå personalens situation, deras engagemang, deras motivation och deras planer för sitt arbete. Organisationer bör ägna tid åt att reflektera över följande frågor: Vad skulle göra jobbet (mer) tillfredsställande för personalen? Vad kan locka dem att lämna organisationen? Avsikten bör vara att förbättra organisationen, det dagliga arbetet och att samla in förslag på hur man kan förbättra arbetsvillkoren för alla.



Implementera nya kvalitetsstandarder för generationsöverskridande dialog

Omfattande förändringar kan behövas för att hantera dialogen mellan generationerna på ett korrekt sätt i organisationer. Detta börjar med en kvalitetsledning som främjar utbyten från toppen av organisationen och neråt och vice versa: Riktlinjer, handlingsplaner och utbildningar för att förbättra dialogen mellan generationerna kan ge en tydlig överblick över standarder och resurser för ett generationsöverskridande samarbete. Genom dessa verktyg bör organisationer tydligt definiera och kommunicera sina förväntningar på seniora och juniora yrkesverksamma.

Det finns ett behov av att fokusera på generationsöverskridande frågor, genom att erkänna att generationsfrågan är en transversell eller tvärgående fråga som till exempel handlar om mångfald. Utbildningar bör anordnas med yrkesverksamma av denna anledning, för att vara öppna för en dialog med andra generationer och för att främja kunskapsöverföringen mellan dem.

Organisationer bör främja acceptansen av olika metoder som olika generationer tillför genom en medvetenhet, en analys och ett urval av olika effektiva arbetssätt. Detta kan ske i samband med generationsöverskridande team och/eller när olika generationer arbetar i projekt tillsammans, deltar i utbildningar eller evenemang för teambuilding. Delade erfarenheter kan då leda till ett kunskapsutbyte mellan generationer.

Det kan leda till effektiva läranderesultat och förvärv av mjuka färdigheter att ge möjligheter till ett informellt utbyte av idéer och förslag mellan personal, särskilt gällande bemötande. Den här typen av utbyte kan ske under fikaraster eller i ett gemensamt rum och det bör värderas och möjliggöras av organisationerna.

Organisationer bör anpassa sina arbetsflöden på grund av en högre personalomsättning och andra arbetssätt. Arbetsrutinerna utvecklas mestadels av seniorer, det vill säga utifrån deras erfarenhet, synvinkel och sätt att arbeta med små förändringar över tid. Men verkligheten på dagens arbetsmarknad förändras ständigt och är inte lika statisk som tidigare. Organisationer bör hitta innovativa sätt att anpassa sina arbetsmetoder till dessa förändringar. Ett tryggt utrymme för diskussioner är avgörande för en hälsosam arbetsmiljö där både arbetsgivare och anställda har en hög arbetstillfredsställelse. Detta kan göras genom att man delar kunskap, använder plattformar för dokumentation och bygger kunskapsdata.

Korsutbyten med andra organisationer på ämnet generationsöverskridande dialog kan i detta sammanhang vara mycket fördelaktiga för att lära av varandra och utbyta en god praxis. Man kan fokusera på missförstånd mellan generationerna och hur man löser det, genom utbyten med yrkesverksamma från andra socialarbetsorganisationer. Utbyte av erfarenheter och bästa praxis i dessa plattformar kan vara en möjlighet att berika och mångfaldiga metoderna i den egna organisationen, om en organisation är involverad i olika nätverk (i lokala arbetsgrupper och/eller på nationell eller internationell nivå). Det kan leda till magnetiska effekter.



Erbjud kvalitet och bra praktikplatser

Praktiken är ofta den första startpunkten på dagens arbetsmarknad där unga akademiker får praktisk erfarenhet. Dessa möjligheter ger unga yrkesverksamma möjligheten att testa sig själva i organisationer med stöd av sina handledare, mestadels seniora kollegor.

Organisationer bör uppmuntra att erbjuda praktikplatser för ungdomar och studenter. Men ibland kräver till och med praktikplatser att studenter och unga akademiker har en viss arbetserfarenhet, samtidigt som de inte erbjuder någon betalning eller något tillräckligt för praktikanten att upprätthålla sitt liv. Denna utbredda praxis skapar orättvisa arbetsvillkor och fördjupar den befintliga sociala klyftan.

Introduktionen för praktikanter bör av denna anledning planeras både gällande innehåll, tillvägagångssätt och praktikens avgränsade tid. Handlingsplaner är nödvändiga med en konkret plan inklusive ett lärandemål, ansvariga handledare, arbetsrutiner, samt arbetsuppgifter. Avsatt tid för återkoppling bör ingå i dessa handlingsplanen genom att minst ett bedömningsmöte schemaläggs mitt under praktikperioden.

Praktikerbjudanden bör vara av hög kvalitet för att praktikanterna inte ska betraktas som en billig arbetskraft och ge dem utbildning och vägledning på jobbet. Organisationer gynnas av att göra det, genom att attrahera och ha mer motiverade och produktiva praktikanter som producerar kvalitetsarbete i gengäld.

On- och offboarding-processerna av praktikanter bör vara strukturerade och innehålla en rad punkter som inte kan överföras genom en enkel överlämning. Det är alltid viktigt (beroende på organisationens storlek) att all personal känner till förändringar i personalstyrkan, även om det är för korta perioder.



Strukturer för offboarding-procedurer

Dessa kunskaper, erfarenheter och kompetenser kan behållas inom en organisation genom att använda metoder för att systematiskt och strukturellt hantera och överföra dem till andra kollegor. Det gäller inte bara vid pensioneringar, utan närhelst en (väl erfaren) anställd lämnar en organisation är en strukturerad offboarding nödvändig. En offboarding involverar processen att separera en anställd från en organisation genom avgång, uppsägning eller pensionering.

Tyst kunskap kan till stor del överföras genom interaktion. Men svårigheten är att identifiera vilken tyst kunskap som ska behållas i organisationerna. Framtidens kompetensutveckling sker i team. Relationen fördjupas och känslan av samhörighet och förutsättningarna för kompetensöverföring (särskilt den tysta kunskapen) förbättras, när en individ får chansen att utveckla kompetens tillsammans med kollegor.

På dagens arbetsmarknad byter anställda jobb oftare än tidigare. Det gäller även efter många års tjänstgöring för att uppnå bättre villkor, balans i arbetslivet eller för att få nya ansvarsområden och utmaningar för såväl personlig utveckling som karriärutveckling. Den avgående personalen bör (beroende på den anställdes erfarenhet) ha tillräckligt med tid för att vara en mentor i förhållande till de yngre kollegorna och den bör helst vara involverad i mottagandet av nyanställda. Organisationer bör ha en strategi och en checklista för offboarding-processer som säkerställer en strukturerad överlåtelse av kunskap och uppgifter. En framgångsrik och strukturerad offboarding-process fokuserar inte bara på den som lämnar, utan tar hänsyn till de återstående kollegornas behov. En smidig avgång kan skapa ytterligare samarbetsmöjligheter för dem som går i pension (till exempel att de kommer tillbaka för att vägleda nya kollegor i organisationen eller i deras uppgifter under bara några timmar i veckan/flera gånger i månaden).



Ta hand om personalens psykiska hälsa och välbefinnande

Människors känslomässiga välbefinnande och mentala hälsa har påverkats negativt efter covid-19-pandemin och detta är också en generationsöverskridande fråga. Ungdoms- och socialarbetare stod inför nya utmaningar i sitt dagliga arbete. Yrkesverksamma konfronterades å ena sidan i en allt högre grad med sina målgruppers psykiska och psykiska problem. Å andra sidan stod de själva inför en mycket hög arbetsbelastning för att hantera de olika förändringarna av restriktioner, osäkerhet om finansiering, rädslan för att förlora sina jobb samt för att uppleva covid-19-pandemin själva och i sin omgivning.

Sedan pandemins början har sociala sektorn stått inför en ökad efterfrågan på tjänster som krishantering och nödvändigt stöd för psykisk hälsa. Organisationer bör efter den senaste utvecklingen arbeta för att förbättra arbetsplatsen, för att etablera lämpliga stödstrukturer och en god arbetskultur för att bry sig om sina anställdas psykiska hälsa och välbefinnande samt för att förhindra utbrändhet.

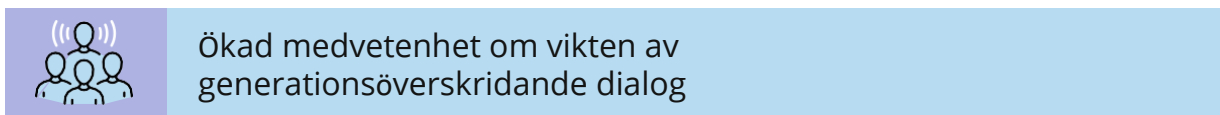
Nyckelelement i det förebyggande arbetet kan vara att skapa en arbetskultur som undviker överbelastning, att skapa jobb som är hållbara, en arbetsmiljö där unga kollegor kan växa utan att bli överväldigade och ledare/seniorer som fungerar som förebilder, samtidigt som de hanterar stress. Ledare/seniorer kan effektivt stötta organisationen och även juniora kollegor när de hanterar sina egna stressbelastningar.

En bra arbetskultur är en uppgift för alla teammedlemmar. När man skapar den tillsammans ska det vara möjligt för varje teammedlem att ta in sina egna idéer och metoder. Socialarbetsorganisationer behöver ett klimat av vilja, av öppenhet och möjligheter att utbyta olika metoder och antistressaktiviteter på ett generationsöverskridande sätt, för att stödja stresstålighet och förebygga utbrändhet.

Olika generationer kan bygga en bra arbetsatmosfär tillsammans och dra nytta av den med olika erfarenheter av att klara uppgifter, med en förtroendefull delegering av uppgifter till yngre kollegor och med acceptansen av nya arbetssätt (t.ex. genom nya och innovativa metoder).

3. Beslutsfattarnivå³

Det anges i den europeiska pelaren för sociala rättigheter (EPSR): s princip att; "var och en har rätt till god inkluderande utbildning och livslångt lärande för att bibehålla och tillägna sig färdigheter som gör det möjligt för dem att delta fullt ut i samhället och framgångsrikt hantera övergångar till arbetsmarknaden" (Europeiska kommissionen, 2018)⁴. Ett sätt att förverkliga denna princip är att bygga en bro mellan generationer för att uppnå en bättre kommunikation, ett bättre samarbete och en framgångsrik överföring av kunskap och erfarenhet.



Det saknas en allmän medvetenhet om att det är en del av vardagen att leva och arbeta tillsammans bland olika generationer, samt att ett ömsesidigt erkännande och en vilja att lära av varandra är nödvändigt.

Beslutsfattare bör öka medvetenheten om de multigenerationella arbetsplatsernas betydelse och dialogen mellan generationerna. De bör inse värdet av att överföra kunskaper och kompetens mellan generationerna på arbetsplatsen och att nå ut till allmänheten med mer information om ämnet. Kunskaps- och kompetensöverföringen bör beaktas åt båda hållen och mobilisera potentialen för både yngre och äldre personer. Beslutsfattare kan påverka organisationer och den allmänna befolkningen genom att peka på skälen till att dialogen mellan generationerna behöver fördjupas och bli mer utbredd. Vi identifierade flera drivkrafter under hela BRIDGE-projektet bakom behovet av generationsöverskridande arbetsplatser och en förbättrad dialog mellan generationerna. Detta inkluderar:

- en demografisk förändring,
- en kompetensbrist, ett överskott och en obalans,
- EU-omfattande digitaliseringsinsatser samt
- grön omställning.


³ Rekommendationerna i denna del är mest riktade till beslutsfattare på EU-nivå som kan ha inflytande på lokal, nationell och regional nivå.

⁴ European Commission (2018). *European pillar of social rights*, Finns online: <https://data.europa.eu/doi/10.2792/95934>, accessed on 2 May 2023.

En ytterligare effektiv strategi för att öka medvetenheten kan vara att fokusera på fördelarna med att förbättra den generationsöverskridande dialogen på arbetsplatsen. Det finns (som nämnts i hela policyrapporten) några viktiga fördelar med att förbättra dialogen mellan generationerna:

- Att främja en social sammanhållning.
- Att skapa en mer inkluderande och icke-diskriminerande arbetsmiljö.
- Att förbättra lärandet och kompetensdelningen mellan alla åldersgrupper.
- Att öka produktiviteten för alla anställda.
- Att förbättra arbetstagarnas tillfredsställelse och motivation på arbetsplatsen.

De mest avgörande målgrupperna för beslutsfattare i detta sammanhang är arbetsgivare, organisationer och företag. De är de mest inflytelserika och kraftfulla aktörerna när det gäller att skapa inkluderande arbetsmiljöer för generationsöverskridande dialoger och de kan ytterligare uppmärksamma sina anställda på ämnet och öka medvetenheten bland dem.



Bekämpa bristen på kvalificerad arbetskraft inom ungdomssektorn och sociala sektorn

Beslutsfattare bör ha en tydlig handlingsplan för att bekämpa bristen på kvalificerad arbetskraft och säkerställa dess höga position på den politiska dagordningen. Det är en viktig fråga som berör nästan alla sektorer på arbetsmarknaden, särskilt sektorn för socialarbete i många europeiska länder. Det råder en stor kompetensbrist, då det är för få som utbildar sig inom de yrken som behövs på arbetsmarknaden enligt de senaste OECD-data (OECD, 2022) ⁵. Dessutom har dessa brister fortsatt att öka under de senaste åtta åren, vilket tyder på ett strukturellt problem med underutbud. Det råder brist på kvalificerade unga yrkesverksamma inom ungdomsarbete och socialt arbete, med tanke på att utbildningskompetens är en av de viktigaste färdigheterna.

Det finns ett behov av att investera mer i unga yrkesverksamma integration på arbetsmarknaden ur sociala organisationers synvinkel, med tanke på att ungdomsarbetslösheten var 14,5 % i EU i februari 2023 (Eurostat, 2023)⁶. Det är endast möjligt att förbättra dialogen mellan generationerna när det finns flergenerationsarbetsplatser med anställda som representerar olika åldersgrupper. Vidare har den yngre generationen ett unikt värde inom ungdomssektorn och sektorn för socialarbete, då de ligger närmare målgruppen vad gäller ålder och perspektiv.

Vår rekommendation är att locka unga yrkesverksamma att söka jobb inom ungdomssektorn och sektorn för socialt arbete, samt att motivera dem att stanna genom att höja yrkets status med attraktiva löner, bättre arbetsvillkor och sociala förmåner. Dessa förbättringar kan motivera potentiella socialarbetare och utbildare att välja denna karriärväg. Denna rekommendation bidrar till den första principen i EPSR, då den främjar att kunskaper och färdigheter bevaras och kan utvecklas för att ge ett bättre stöd till unga kvinnor och män i socialt utanförskap. Detta kan bidra till att minska personalomsättningen, så att kunskap finns kvar och kan överföras mellan junior och senior personal. Detta kan öka kontinuiteten för målgruppen unga i sin tur, när det gäller stöd och vägledning.

⁵ OECD (2022), *Skills for Jobs 2022*, finns online: https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022_results.pdf, 2 maj 2023.

⁶ Eurostat (2023), *Unemployment statistics*, finns online: <https://bit.ly/2CUzvr4>, 2 maj 2023.



Främja värdet av ungdoms- och socialarbetsorganisationer

Vi rekommenderar att höja värdet av ungdomsarbetet, det sociala arbetet och den viktiga roll detta har för att stödja ungdomar och yrkesverksamma i en mängd olika miljöer genom att coacha, handleda samt bygga upp deras självkänsla och självförtroende.

Finansierande myndigheter bör stödja innovativa projekt mer på temat generationsöverskridande frågor, för att hantera det i den sociala ekonomin. Generationsfrågor påverkar socialt, samhälleligt och i yrkeslivet. Organisationerna inom den sociala sektorn har dock ofta få ekonomiska resurser för att hantera denna fråga. Det gör det ännu svårare att hitta vägar på organisationsnivå, att designa nya metoder och att bli inspirerad. Mer ekonomiskt stöd skulle möjliggöra för organisationer att utveckla bättre och hållbara koncept som skapar en win-win-situation för alla intressenter och som främjar uppskattning av alla generationer i arbetskraften samt även en social sammanhållning.

Värdet av att samarbeta i team bör lyftas fram och kan leda till både ekonomiska fördelar och personlig utveckling. En förbättrad laganda och bättre samarbete kan höja arbetets kvalitet och kommer att öka motivationen. Resurser för att bygga effektiva team är avgörande av denna anledning. Organisationer och beslutsfattare måste komplettera sina respektive ansträngningar för att förbättra de arbetsförhållanden som oundvikligen påverkar arbetarnas lärande, produktivitet och solidaritet.



Erbjuda fler och bättre förmåner för den äldre generationen och seniorer

"Det snabba åldrandet av befolkningen kräver en kontinuerlig och omfattande politisk respons för att säkerställa att fördelarna med längre och hälsosammare liv till fullo förverkligas, samtidigt som fortsatta förbättringar av levnadsstandarden levereras" (OECD, 2019)⁷.

Det bör ge de anställda bättre incitament och val att arbeta vid en högre ålder, att möta utmaningarna med åldrande beslutsfattare. Med en bättre politik kan befolkningens åldrande gå ihop med längre och mer tillfredsställande liv, varigenom arbete i en högre ålder och med jobb av god kvalitet främjas och värderas.

Anställda behöver förbättra och uppdatera sina kunskaper och färdigheter kontinuerligt, för att matcha kompetensen på arbetsmarknadens föränderliga jobbkrav. Det gäller inte bara de tekniska färdigheterna, utan även mjuka färdigheter såsom kommunikation med andra generationer, lagarbete och problemlösning. Beslutsfattare bör förbättra tillgången till ett livslångt lärande för detta ändamål och erkänna färdigheter som har förvärvats under hela arbetslivet.

⁷ OECD (2019), *Working Better with Age*, finns online: <https://bit.ly/3Hu0V8q>, 2 maj 2023.

Beslutsfattare bör upprätta övergångsstrukturer före och efter pensionering. Avslutsprocesserna bör åtföljas precis som introduktionsprocesserna. Det gäller att öppna fler möjligheter för äldre medborgare som inte längre är i arbete, för att behålla sin position på arbetsmarknaden och i samhället. Det är inte bara fördelaktigt för seniorer och pensionärer, utan även för organisationer och juniora yrkesverksamma att kunna använda seniorers kunskap och erfarenhet när det behövs. Kunskap och erfarenhet hos äldre arbetstagare är av stort värde även i begränsade roller, med tanke på att det råder brist på kvalificerad arbetskraft.

Beslutsfattare bör stödja både organisationer och personal i detta avseende, genom att främja flexibla eller partiella pensionssystem. Dessa system kan underlätta övergången mellan en heltidsanställning och pension och förlänga arbetslivet för seniora arbetstagare (Eurofund, 2016)⁸.

C) Slutsatser

Med ramkonceptet, handboken och rekommendationerna som är framtagna inom ramen för BRIDGE-projektet och samlade i denna publikation syftade vi till att:

- **öka medvetenheten om behovet av att förbättra dialogen mellan generationerna på arbetsplatsen,**
- **identifiera potentialen hos senior och junior personal,**
- **tillhandahålla metoder för kunskapsöverföring och förvaltning,**
- **presentera rekommendationer till personal, organisationer, och beslutsfattare.**

Europeiska kommissionen har utropat 2023 till European Year of Skills (året för färdigheter), vilket är en bekräftelse av BRIDGE-projektets relevans och betydelse. Det europeiska året för färdigheter syftar till att "ge en ny kraft till ett livslångt lärande, ge människor och företag möjligheten att bidra till gröna och digitala omställningar, stödja innovation och konkurrenskraft".⁹

Vi kommer att fortsätta att främja BRIDGE-projektet och dess resultat inom ramen för detta initiativ och vid andra möjliga tillfällen.

.....
⁸ Eurofund (2016), *Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement*, finns online: <https://bit.ly/3Bt2srq>, 2 maj 2023.

⁹ European Commission (n.d.), *European Year of Skills 2023*, finns online: <https://bit.ly/3NrB7wF>, 2 maj 2023.

Rättsligt meddelande

Redaktörer:

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V. Department International

Valentin-Senger-Str. 5, D – 60389 Frankfurt am Main (Germany) Registration:

Frankfurt am Main, Register of association 5259

Styrelse: Thiemo Fojkar, Karola Becker, Janine Krohe, Petra Merkel

www.internationaler-bund.de

Översättning: Actíva.

IB, ÖJAB och Yes Forum kan inte hållas ansvariga för den till svenska översatta texten.

Redaktion:

Sterenn Coudray, Daria Volnyanskaya, Eleonore von Bothmer

Redaktionella bidrag:

BRIDGE-Partners

Partners i projektet:

IB / Tyskland (projektägare), kontakt: Sterenn.Coudray@ib.de

Activa / Sverige, kontakt: info@s-activa.se

Gio.Net / Italien, kontakt: F.Cesaroni@cooss.marche.it

Moissons Nouvelles / Frankrike, kontakt: Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr

ÖJAB / Österrike, kontakt: europe@oejab.at

YES Forum / Tyskland, kontakt: Annett.Wiedermann@yes-forum.eu

Besök gärna BRIDGE webbsida för mer information och för att ladda ner dokument:

www.bridge-erasmus.eu

Våra dokument:

BRIDGE – Förord & introduktion

Bygga broar – Potential & verktyg

Korsa broar – överföra och förankra (handbok)

Överbrygga klyftor – Policyrekommendationer

- Bilder: AdobeStock, iStock

- Design: Claudia Ochensbauer

Datum för publikation: juli 2023

Ansvarsfriskrivning:

Detta projekt har finansierats med stöd från Europeiska kommissionen. Innehållet i denna skrift återspeglar endast författarens åsikter och kommissionen kan inte hållas ansvarig för den användning som kan göras av informationen i den.

Projektnummer: 2020-3-DE04-KA205-020719



**Medfinansieras av
Europeiska unionen**