

Bent Engelbrecht

Livsfaser og seniorpolitik

Livet leves i forskellige faser, som et normalt livsforløb kan opdeles i. Hver enkelt fase forskellige muligheder, risici og behov skal der tages højde for, når en virksomhed skal fastlægge sin personalepolitik. F.eks. skal en seniorpolitik begynde allerede for de 40-årige.

Livet er en balancegang. Vi konfronteres alle med modsætninger: På den ene side krav og ønsker fra omverdenen og på den anden side vore egne behov; virksomhedernes behov for uddannet arbejdskraft og den enkeltes behov for et langsigtet perspektiv i karrieren; forældres rammer og børns behov.

Det kan være svært at finde balancen mellem disse modsætninger. Rigtig mange mennesker søger i retning af et veltrimmet, effektivt og udfordrende arbejdsliv, med gode livsoplevelser og tætte kollegarelationer. Dette kolliderer dog ofte med et også krævende familieliv, og problemerne mindskes ikke med stigende alder, hvilket Helle Holt og Ivan Thaulow har analyseret (Holt & Thaulow 1996). Samtidig er det tydeligt, at mange seniorer ønsker at forlade arbejdslivet tidligere og tidligere, medens andre skubbes ud og har svært ved at komme ind igen. Det er en særdeles uheldig udvikling for såvel samfundet som virksomhederne og for den enkelte, der rammes af de negative konsekvenser. Hvorfor? Fordi: *Det med-*

fører et stort spild af kompetenceinvesteringer. Modne mennesker i seniorperioden har deres helt specielle potentialer, som desværre i for ringe grad anvendes bevidst og fuldt ud. Dette på trods af, at der vil være et udtalt behov for kvalificeret arbejdskraft i det kommende tiår. Svaret har været seniorpolitiske initiativer – men primært af defensiv art – i personalepolitikken, eksempelvis nedsat arbejdstid, fratrædelsesordninger osv. Der er et klart behov for en mere proaktiv personalepolitik, der integrerer en seniorpolitisk vinkel, som tager højde for menneskets livsfaser, deres særlige behov og muligheder.

Familiepolitiske interesser på vej ind på arbejdspladserne

Børnefamilier som tema er ganske meget på dagsordenen, og det er tiltrængt. Tendensen i arbejdslivet er, at det forventes, at der arbejdes mange timer – uanset alder og baggrund. Det gælder især ledelsesjob og mere kreative jobtyper. Det moderne karrieremenneske er fyldt med ambitioner og parat til at strække sig langt for at vinde frem i det arbejdsliv, som spiller så stor en rolle, men som vanskeliggør et harmonisk familieliv. Dette gælder også for seniorerne, som har slidt for karrieren i årevis, og

nu enten er nedslidte eller konkurreret ud af ambitiøse yngre medarbejdere.

Der er imidlertid en positiv interesse for at skabe bedre balance. I Århus Amt gennemførtes et projekt med udvikling af en lokal seniorpolitik på fire arbejdspladser i 1998-1999. Her tydeliggjordes det, at en seniorpolitik må ses i lyset af organisationens samlede personalepolitik og hensynet til balance mellem familieliv og arbejdsliv (Nymark 2000).

I denne kronik vil jeg med baggrund i projekter og erfaringer fra konsulentarbejde og en del sociologiske studier belyse, hvorledes balance mellem arbejdsliv og privatliv kan skabes gennem synergistiske bestræbelser/stillingtagen indføjjet i en livsfaseorienteret personalepolitik med fokus på seniorer.

Interessen fra arbejdsgivers side for at finde løsninger på disse problemstillinger skyldes ikke alene en human og venlig personalepolitik, men nok så meget den begyndende mangel på kompetent arbejdskraft. Således argumenterer Pia Tetler (Tetler 2000) for, at menneskets individuelle ressourcer fremkaldes gennem menneskelig modning, og at læringsamfundets organisationsformer er som skabt for de ældre, hvor færdigheden i at dele viden med andre bliver en konkurrence- og kompetencefaktor.

Hvad er det da, der skal tages stilling til i tilrettelæggelsen af en personalepolitik med integration af en seniorpolitik? I familielivet gælder det om, at der er tid til samvær på tværs af generationer, tid og energi til at pleje et harmonisk parforhold med gensidig hensyntagen til hinandens arbejdsliv, samt deltagelse i hjemmets praktiske gøremål og det omgivende nærsamfunds opgaver. I arbejdslivet gælder det om at sikre den ældre medarbejders fortsatte udvikling i form af videreuddannelse, deltagelse i personligt/fagligt netværk, valgfrihed i omfanget af deltagelse

i arbejdsteam, mulighed for at kunne arbejde, når motivationen er på højdepunktet, og at kunne bruge særlige talenter på det rette livstidspunkt. Dertil kommer hensyntagen til kroppens fysik og dens aldersbegrænsninger, samt mulighed for orlov af kortere eller længere varighed.

Det forudsættes, at 'skævtrækkene' i disse år hovedsageligt kommer fra arbejdslivet. Når disse 'skævtræk' fortsætter arbejdslivet igennem og gør sig gældende på forskellig vis alt efter hvilke livsfaser, de enkelte medarbejdere befinder sig i, så bliver det nødvendigt at rette op på skævtrækket gennem livsfaseorienteret personale- og familiepolitik – specifikt en bevidst seniorpolitik.

Der er en meget enkel grund hertil: Arbejdsliv og familieliv er så gensidigt forbundne, at ubalancer skaber et pres på mennesket, som giver negative virkninger for såvel virksomhed som individ – forringet livskvalitet begge steder. Samtidig bliver der flere ældre og flere kvinder på arbejdsmarkedet. Det betyder en del for tilrettelæggelse af arbejdstiden, planlagt nedtrapning, fleksible arbejdsvilkår, omsorgstid for både forældre og bedsteforældre osv.

Her skal argumenteres for, at en forståelse for de behov og temaer, der opstår i forskellige livsfaser, kan være en vigtig forudsætning for at tilrettelægge en familie- og seniorvenlig personalepolitik. At skabe balance i livets forskellige aspekter er naturligvis et personligt anliggende. Livskvalitet kan næppe arrangeres – den kan opdages og leves – men det kan vanskeliggøres eller umuliggøres af en stiv og ensidig personalepolitik. Selv om frihed til livskvalitet altså er vort eget anliggende, behøver vi dog rammer, hvori vi kan skabe. En fælles søgen efter en familievenlig senior- og personalepolitik giver mening og energi til den enkelte og til fællesskabet på arbejdsplad-

sen. Hvordan der kan skabes sammenhæng mellem familieliv og arbejdsliv, behandles indgående i en bog af Steen Hildebrandt og Sif Rishøj (Hildebrandt & Rishøj 2001).

Hvad skal vi med livsfase- og seniorpolitik som synsvinkel og vidensbase?

Det er i almindelighed anerkendt, at menneskelige livsforløb ikke er forudbestemte. Selvom vi støder på skæbnemæssige, samfundsmæssige, familiesociologiske og rent genetiske forklaringer, viser det sig umuligt at give traditionelle lineære og kausale årsagsforklaringer til et givet livsforløb. Alligevel kan man fastslå, at den enkeltes biografi har haft et tidsmæssigt faseforløb, at der har været vendepunkter, og at der har været et udviklingsforløb, hvor personlige kvaliteter er forladt, mens nye er kommet til.

Der er flere forskningsmæssige tilgange til livsfasebegrebet og synsvinklen herpå. Inspirationen er bl.a. kommet fra udviklingsstadiernes teoretiske fader Erik H. Erikson (Erikson 1980), hvis tese er særlig tydelig vedrørende de tidligste aldersstadiers karakteristika og behov. Andre har arbejdet videre med Eriksons forskning (Lievegoed 1987; Levinson 1979; Jensen 1996; Ramian 1990; Engelbrecht 1997). Endvidere findes en meget læst dansk bog om livsfaserne (Mousten 1992), hvor Leif Mousten behandler en personlighedsteoretisk gennemgang af livsfaserne.

Udgangspunktet er en opfattelse af, at den menneskelige udviklingsproces er *diskontinuerlig*, dvs. til tider afbrudt af 'strukturkriser'. I levende organismer begynder fremtrædelsen med en gentagen celledelingsproces og differentiering, organer dannes og efterhånden udvikles en fuldstændig skikkelse i opbygningsfasen. Siden følger en fase, hvor opbygning og nedbrydning

balancerer, dvs. en fase, hvor den fuldt udviklede organisme fungerer. Til slut følger en fase, hvor nedbrydningen tager overhånd, indtil døden indtræder. Fysisk har planter, dyr og mennesker samme form for livscyklus, der er *kronotypisk* bestemt. En mus lever i ca. 2 år, et menneske omkring 80 år. Livscyklussens samme faseforløb kan opdeles i følgende faser:

- vækst i hele organismen eller dele af den
- differentiering og dannelse af subsystemer, der forædles (organdannelse)
- hierarkisk dannelse, hvor visse organer styrer andre som en 'hierarkisk integration'.
- til sidst integration for at danne et nyt system, hvor organismen fungerer i en helhed med en højere grad af kompleksitet og på et højere niveau.

Hos mennesket gælder samme form for faseforløb med opbygning, balance og nedbrydning. Derudover foregår der hos mennesket et antal parallelle udviklinger, der påvirker hinanden indbyrdes: En *biologisk*, en *psykisk/sjælelig* og en *åndelig* udvikling. Så snart vi går ind i den psykisk/ sjælelige og åndelige udvikling, bevæger vi os ind i et kontroversielt område. Her fører mange 'skoler' og idéretninger en ofte heftig indbyrdes diskussion, hvor forskellige opfattelser holdes op mod hinanden, f.eks.: Mennesket som et *biologisk/genetisk* resultat, et *opdragelses-/opvækstformet* resultat og et *sociologisk/miljømæssigt* resultat.

Mennesket opbygges i 3 hovedfaser. Den første fase har vægten på fysisk opbygning, i anden fase udvikles/modnes det psykisk/ sjælelige område, og tredje fase muliggør en *bevidsthedsmæssig udvikling*. Der er således særlige behov og potentialer i livsforløbet ud fra livsfasetankegangen, der har inspireret til anvendelse af en del begreber

som: 'De store livsvendinger', 'midtvejskrisen', 'pensionistchokket' og 'den anden pubertet' for at nævne nogle. Derudover er der kortlagt typiske livstemaer, som dukker op på bestemte aldersstadier. Den mere metodiske diskurs har drejet sig om, hvorvidt aldersstadierne bør grupperes efter 7-års faser eller efter 10-års faser. Der er dog enighed hos de fleste livsfaseteoretikere om, at der er en 'logisk' rækkefølge og livstematisering uanset uenigheden om den tidsmæssige dimension i faseinddelingen.

Ovenstående teoretikere tager udgangspunkt i, at mennesket udvikler sig livet igennem, men at udvikling fra omkring 40-års alderen og videre frem (seniorårene) kræver en større indsats af den enkelte. Op til 40-års alderen vil f.eks. Lievegoed sige, at udviklingen mere eller mindre kommer af sig selv.

Men hvad er de typiske karakteristika for disse stadier, og hvad betyder de for den enkeltes arbejdsliv og familieliv? Hvad er behovene? Hvad skal vi tage hensyn til i tilrettelæggelsen af personalepolitikken for f.eks. den 50-årige? I det efterfølgende beskrives livsfasernes karakteristika og de almindeligt anerkendte behov og livstemaer i 10-års forløb med vægt på seniorperioden, som vi her opfatter begyndende i 40-årene. Det unikke i menneskers liv gør imidlertid, at der ofte vil være afvigelser fra det 'skema', der fortælles om i det følgende.

En forståelse af seniorproblematikkens udfordringer forudsætter en livsfasetænkning gående ud på, at gennemlevelse af én fase danner grundlaget for den næste fase. Hvad der sker i én fase, er en medvirkende faktor til, hvordan efterfølgende faser forløber og præges. Tænkningen rummer en opfattelse af, at hver fase har kimen i sig til den efterfølgende fases blomstring, stilstand eller afblomstring. Se i øvrigt litteraturoversigten.

Livsfasernes karakteristika

De 20-årige

Betinget af den unge alder, kan man sige, at det unge menneske er underlagt – men samtidig også har friheden til – en vis flygtighed, der forventes ikke det samme forpligtende, vedholdende engagement af et ungt menneske som, det vil være tilfældet senere. Det er med andre ord 'tilladt' at søge udfordringer i korte, resultatorienterede forløb og til en vis grad undgå det lange, seje rutineforløb. Det vil ikke være attraktivt og motiverende for en 20-årig at se frem til resultater, som først viser sig på længere sigt.

De 30-årige

I de sene tyvere og frem til midten af 30'erne formindskes mobiliteten hos den enkelte, men tempoet og motivationen beholdes. Den 35-årige står på tilværelsens fysiske højdepunkt. På dette stadie er mennesket mere eller mindre bekendt med egne muligheder og begrænsninger og vil gerne gøre brug af disse erfaringer.

Denne livsfase omfatter ofte familiestiftelse og bosættelse i hus eller lejlighed, indgåelse af forhold af mere forpligtende art, samtidig med at de første tiltag i retning af efteruddannelse starter. Her er det, at man for alvor konfronteres med krav fra flere fronter, krav, som skal honoreres, for man har selv stillet sig ind i disse krævende situationer og gjort sig afhængig af et økonomisk grundlag. Der skal megen planlægning til for at få hverdagen til at fungere i en familie med småbørn, hvor begge forældre er udearbejdende og måske skiftes til perioder med videreuddannelse.

Kan man i denne livsfase undgå petiteserytteri og dermed tab af overblik, lykkes det at indrette et harmonisk familieliv evt. ved hjælp af diverse orlovsordninger, frihed til uddannelse osv., giver perioden mulighed for øget faglig dygtighed, samt at den

enkelte udvikler større ansvarlighed over for virksomhed og kolleger.

De 40-årige

I slutningen af 30'erne og begyndelsen af 40'erne opdager den enkelte, at det ikke længere er muligt at klare livets mangfoldighed alene gennem rationalitet og planlægning. Individualiteten vokser frem, der søges efter mening og helhed, de store eksistentielle spørgsmål trænger sig på. Hvem er jeg? Hvad vil jeg? Hvad er meningen med det hele? For den, der tidligere kun har haft et materielt udgangspunkt for tilværelsen, vil disse spørgsmål kunne opleves truende, for fyldestgørende og tilfredsstillende svar på tilværelsens store spørgsmål kræver, at andre værdier inddrages, og det medfører, at der åbnes for helt nye perspektiver. Før disse nye perspektiver åbner sig for én, kan spørgsmålene og problemstillingerne imidlertid have taget et sådant omfang, at der er tale om det, vi populært kalder en 'midtvejskrise'. Men søgningen efter fyldestgørende og tilfredsstillende svar leder dog ofte til opdagelse (evt. genopdagelse) af nye værdier, f.eks. 'åndelige' værdier som *kreativitet* og *visdom*.

Midtvejskrise-symptomer karakteriseres i en begyndende fase ved vage følelser af rastløshed, utålmodighed, uro og manglende tilfredshed, sammen med en indre usikkerhedsfølelse. Dertil kommer erkendelsen af, at livet er halvvejs færdigkørt, og at der er rigtig mange ting, der ikke længere er attraktive. De hidtidige værdier har ikke længere noget at tilbyde.

Nogle har den fornemmelse, at de må ændre på en række *ydre* fænomener, f.eks. skifte job, bryde ud af parforhold og andre relationer, starte en ny uddannelse, og det skal gå hurtigt, tiden er knap, 'toget er ved at være kørt'. Hvad der imidlertid er påkrævet, er en *indre* reorganisering, og den

arrangeres ikke 'med ét hug', den kræver besindighed.

Omkring de fyrre skal der tages afsked med den ekspansive fase, livet hidtil har budt med hensyn til at finde sin plads i verden. I stedet for at søge efter mere ekstensiv kraftanvendelse, betydning og opmærksomhed – med andre ord *egocentricitet* – forestår et nyt arbejdsområde, et indre arbejde med at give plads og opmærksomhed for andre, ofte yngre mennesker. Jo nærmere man kommer de halvtreds, des vigtigere bliver det. Hvis man i stedet fortsætter med at køre frem med uformindsket fart, vokser der irritation op omkring én. Dette stadie, hvor de gamle veje ikke længere er farbare, og nye veje endnu ikke fundet, ses ofte som en vigtig omformningsperiode, som interessant nok kan sammenlignes med pubertetens store omvæltninger.

En person, der bærer rundt på alle disse problemstillinger, tager dem naturligvis også med på arbejde. Denne uro i form af rastløshed, spændingsoplevelser og ydre statusbehov, gemmes ofte bag påtagne roller, overdrevet tv-kiggeri, alkoholisme eller indesluttethed. Der er ikke mange, der åbent drøfter disse spørgsmål, da de kan ses som svaghestegn.

Den 40-åriges situation kan karakteriseres som værende konfliktfyldt: Udsiftning af partnere og venner, ønske om ændring af ydre rammer, som løsning på arbejdsmæssige eller familiemæssige problemer. Ligeledes er det almindeligt i denne alder at komme i tvivl om egen kapacitet og kompetence, hvilket ofte medfører forsøg på flugt ind i alt for store arbejdsbyrder.

Risici:

- *skjuler indre kvaler i hårdt arbejde*
- *tager impulsive beslutninger om vigtige livsemner*

- flygter fra sig selv ind i nye overfladiske relationer
- alkoholisme
- opbygger 'kongedømmer' på arbejdspladsen
- finansielle eksperimenter
- konflikter

Behov:

- at kunne drøfte meningen med sin karriere
- stillingtagen til pinefulde eksistentielle spørgsmål, og at disse ses som udviklingspotentialer
- opmærksomhed omkring en overbebyrdet arbejds-/livssituation, evt. hjælp til bearbejdelse af indre kaos eller tomhed
- plads for at gå på opdagelse efter en ny mening

Muligheder:

- udvikle nye mål og visioner, såvel i arbejdslivet som privat
- netværksdiskussioner vedr. eksistentielle og læringsmæssige spørgsmål – erfaringsudveksling
- videregivelse af viden og erfaring til yngre kolleger, mentoropgaver
- overblik

De 50-årige

Den måde, en 50-årig lever og arbejder på, afhænger for en stor del af forløbet af de forudgående udviklingsstadier. Har man ikke opdaget de nye perspektiver, der åbner sig i 40'erne, fordi man har negligeret problemer og udfordringer eller er fortsat med at have fokus på ekspansion i materiel og udvendig henseende, kan man risikere at blive ganske ufleksibel og 'almindelig' i ordets værste betydning. De unge i 20'erne og 30'erne kommer til at fremstå som irritationsmomenter, såvel hjemme som på job-

bet. Den 50-årige ønsker således at have førsteprioritet og være overordnet, fagligt som ledelsesmæssigt, i forhold til yngre mennesker.

En sådan 50-årig får selvsagt problemer ved omgang med yngre mennesker, lytter ikke til deres vilde ideer og møder dem i det hele taget med skepsis og en negativ attitude – samtidig overidealiseres egen historie og erfaringer. Derved skabes en konfliktfyldt atmosfære. Det negative spejles tilbage fra omgivelserne, og man fastholdes mentalt set i en ond cirkel. At udpege syndebukke for egen misere hører nærmest til det uundgåelige for en ufleksibel, negativ 50-årig.

Den 50-årige kan således blive en belastning for virksomheden og familien. Der gås imod enhver form for ændring eller udvikling, og der ydes enten passiv eller aktiv modstand mod alt nyt, der kan true egen opfattelse af forholdene. Der holdes fast i den regelbundne års- og dagsrytme, hvor forandringer og udfordringer (f.eks. firmaturen eller udenlandsrejser) ligesom hos autisten bliver en kolossal belastning. Arbejdet bliver en byrde, og personen begynder at tælle årene til efterlønnens lyksaligheder – som desværre også vil vise sig at være den rene ulykke, hvis personen ikke allerede har påbegyndt en egen indre forvandling før afslutningen på arbejdslivet.

Hvis den 50-årige derimod har opdaget eller genopdaget en dybere mening med sit liv og dermed fået perspektiv på tilværelsen, kan det blive starten på en periode med fornyet energi og entusiasme, men også med indre fred, kreativitet og balance. Det skyldes en reduktion af det egocentriske til fordel for interesse for mennesker og samfund på en ny måde. Nu bliver de tidligere prestigefyldte, konkurrenceprægede hobbyer skiftet ud med mere åndelige interesser. Litteratur, filosofi, spiritualitet, musik, hi-

storie, samfundsanliggender eller kunst kan være nogle af de emner, den 50-årige bliver optaget af.

En moden 50-årig kan blive en hjælper og brobygger for egne børn, svigerbørn, unge kolleger og studerende. Nu kan man lade den enkelte være fri i egne valg uden at skulle blande sig. Hjemmet kan blive et fristed for unge mennesker, fordi de føler sig velkomne og imødekommet. Det samme gælder i virksomheden, hvor den 50-årige i utvunget samvær med de helt unge kolleger ikke bare er en drøm, men en positiv mulighed, som begge parter kan lære af. Den 50-årige, som ikke længere har behov for at skulle bevise sin fortræffelighed, kan tage et objektivt standpunkt uden for situationen og overskue og drøfte tingene på en principiel måde. Endvidere kan den 50-årige træffe vanskelige, ja hårde beslutninger, hvis det er nødvendigt på vegne af organisationen.

En yderligere kilde til frustration i denne periode er dog kroppens forfald. Det er svært at acceptere, at fysikken sætter sine begrænsninger. Det moderne samfund har oven i købet en kropskultur, hvor det er uacceptabelt ikke at have en smuk, spændstig og velfungerende krop. Har man allerede i 40'erne konstateret hårtab, grånende hår, begyndende 'bilring' om maven eller træthed under fysiske udfoldelser, vil dette sædvanligvis tiltage i 50'erne og medføre beklagelser og evt. hypokondri. Man kan risikere at blive fanget i en nedadgående spiral såvel fysisk som sjæleligt/åndeligt. Det er et spørgsmål, hvorvidt det lykkes at befri sig selv fra kroppens styring til fordel for et åndeligt udgangspunkt og mere kulturelt betonedede interesser. En 40-årig uden interesse for et åndeligt inspireret liv kan se betydeligt ældre ud end en 50-årig. Det er muligt at ældes – men forblive ung af sind.

Den 50-åriges situation er således karakteriseret ved stor arbejds erfaring, som kan komme yngre mennesker til gode, hvis det er lykkedes den midaldrende at udvikle lederevner på et objektivt plan, og altså ikke, som det ofte forekommer, betragter yngre kolleger som potentielle trusler.

Risici:

- *stædig fastholdelse af at tingene skal gøres, som de altid er blevet gjort*
- *konkurrence i forhold til de yngre om egen position*
- *lukket attitude over for yngre*
- *skepticisme, negativitet, kynisme*

Behov:

- *opgaver, som appellerer til aldersgruppens erfaringsgrundlag, og som indebærer ny læring*
- *reel, positiv feedback*
- *begyndende forberedelse til arbejdslivets slutning*

Muligheder:

- *inspirere ved sin indsigt, erfaring og objektivitet*
- *evner som leder og mentor*
- *beslutningstagen på objektivt grundlag*
- *overblik*

De 60-årige

I det moderne samfund fokuseres på ungdom og vitalitet. Væksten i dot.com-virksomheder stimulerer hertil. Desuden er der et øget behov for at få unge mennesker ansat i arbejdslivet grundet de mindre ungdomsårgange. Derfor bliver det nemt en antagelse, såvel hos den 60-årige, som hos omgivelserne, at man er gammel som 60-årig. At være gammel betyder, at man er 'out'. Endnu er der ikke megen annoncering, der fokuserer på de 60-årige. I de un-

dersøgelser, der refereres til senere i artiklen, fremgår det dog tydeligt, at der er store muligheder i arbejdslivet for den 60-årige.

I den første del af livet er vi optaget af at forme en forbindelse mellem jorden, vort liv og materiel eksistens. For den, der gider anstrenge sig, er der et hav af udviklingsmuligheder i arbejdslivet. I den anden halvdel af livet er vi optaget af at adskille os fra arbejdet. Man er nødt til at prioritere; lade noget af det, der har haft stor betydning i éns liv, træde i baggrunden; noget må helt forsvinde: Arbejde, position, relationer, økonomiske muligheder ...

Derfor kan det at krydse grænsen mellem arbejdsliv og det frie liv blive en brydsom affære. Livet bæres ikke længere af éns arbejde. Man bliver mere afhængig af egne ressourcer. Samtidig betyder det, at der åbner sig nye muligheder i det frihedsrum, fraværet af arbejdet giver. Der kan findes ny energi i en forbindelse med noget, som stadig er vigtigt, som f.eks. at stige ind i forenings- og velgørenhedsarbejde nu ud fra mere idealistiske årsager.

Tvungen undervisning og uddannelse standser i teenageårene, herefter forventes det, at vi selv er ansvarlige for vor udvikling. Arbejdslivet stopper mellem 60 og 70. Tendensen er, at det bliver mere individuelt tilrettelagt, hvornår man holder på jobbet og går over til pensionisttilværelsen. Alt er efterhånden muligt, f.eks. glidende overgang fra arbejde til det arbejdsfrie liv, deltidsoordninger, førtidspension m.v. Tendensen er, at man stopper tidligere og tidligere. Under alle omstændigheder vil de 60-årige stå over for en beslutning om at stoppe før eller efter de 65. Det ser i øjeblikket ud til, at de, der ønsker at forblive, vælger 65 som det finale stoppunkt. Hvis man i øvrigt er frisk og 'still going strong', kan man sagtens være til stor nytte efter de 65.

Ved 60 er man endnu ikke gammel.

Hvorfor bliver der så efterhånden færre og færre i den alderskreds i organisationerne? Det sædvanlige svar er: 'De kan ikke følge med – de kan ikke klare tempoet – forandringer er for store og hurtige'. Udholdenhed, lyst og motivation er formindsket, valgmulighederne er få, konkurrencen er stor, og udsigten til det arbejdsfrie liv er tillokkende, navnlig når besværlighederne omkring arbejdssituationen presser sig på. Samtidig er forholdene i dag lagt sådan til rette, at det indtil nu er attraktivt for mange at holde op tidligt. I hvert fald er det organisatoriske liv ikke så tiltrækkende for de 60-årige, at de motiveres til at blive på jobbet.

For den 60-årige er der behov for en individuel ordning, hvis man skal ønske at forblive i organisationen. Der skal indgås klare aftaler omkring fuldtid eller deltid, forventet endeligt ophør, prioriteringer af passende arbejdsområder, organisationens forventninger osv. Der skal appelleres til de stærke sider hos den ældre, entusiasmen for organisationen og jobbet, specialisområder og erfaringer. Det skal være muligt for virksomheden at drøfte forholdene med den ældre, hvis der opstår problemer med jobudførelsen. På den måde kan den ældre medarbejder servicere virksomheden og dens kunder på en stadig vital og kreativ måde længe efter de 60.

Den 60-åriges situation er karakteriseret ved, at arbejdslivets afslutning er i syne.

Risici:

- *stædig fastholdelse af at tingene skal gøres, som de altid er blevet gjort*
- *konkurrence i forhold til de yngre om egen position*
- *lukket attitude over for yngre*
- *skepticisme, negativitet, kynisme*

Behov:

- opgaver, som appellerer til aldersgruppens erfaringsgrundlag, og som indebærer ny læring
- reel, positiv feedback
- begyndende forberedelse til arbejdslivets slutning

Muligheder:

- inspirere ved sin indsigt, erfaring og objektivitet
- evner som leder og mentor
- beslutningstagen på objektive grundlag
- overblik

Livsfaser og synergi i personalepolitikken

Der er i dag allerede mange konkrete erfaringer med tilrettelæggelse af en personalepolitik med udgangspunkt i livsfase-viden. Men der er også behov for at udvikle og implementere dette område yderligere, såfremt vi ønsker at styrke såvel familieliv som arbejdsliv og bringe de to i balance. Der er et dynamiserende aspekt i personalepolitikken, idet privat- og familieliv indgår i et gensidigt påvirkende samspil med virksomhedslivet. Man kan sige, at det er vigtigt at opdage, hvordan gensidigheden kan blive en berigelse for person og virksomhed.

De krav, som en moderne livsfaseorienteret personalepolitik derfor må indrette sig på, er:

- Medarbejdernes sammensætning bør så vidt muligt spejle samfundets demografiske opbygning, således at alle livsfaser er repræsenteret i medarbejderstaben
- der skal lægges vægt på dialog-processer om koblingen mellem henholdsvis virksomhedens og medarbejdernes behov til brug for personalepolitikken udformning

- medarbejderne skal kunne vide, hvad der gælder som personalepolitik
- overenskomster m.v. skal støtte fleksibilitet ved alle former for ændringer i arbejdsforhold
- der er muligheder for fleksibel arbejdstid hos såvel medarbejder som virksomhed
- de forskellige job skal give mening, kunne ses i en sammenhæng, og være udfordrende
- såvel virksomhedens som medarbejderens behov for kompetenceudvikling skal støttes, baseret på langsigtede overvejelser
- personalepolitikken skal konkret bidrage med rammer for medarbejdernes livsfasebestemte behov
- en skriftlig udformet seniorpolitik skal indgå i personalepolitikken
- der skal gennemføres seniorudviklingssamtaler.

Seniorpolitikken begynder ved 40!

Hos forretningskæden SILVAN ses et glimrende eksempel på, hvordan virksomhedens forretningsidé og medarbejdernes behov for at have tid til vedligehold af egen bolig er blevet tilgodeset ud fra konceptet: 'Medarbejderne skal selv kunne gøre det, som kæden som byggemarked står for'. Medarbejderne tilbydes en hjemmeuge, og forpligtes til at anvende ugen til vedligeholdelse af egen bolig.

Et andet eksempel har været, at Århus Amt har etableret dialogprocesser mellem unge og seniorer på nogle af amtets institutioner, hvor parterne har lært at gøre brug af hinandens særlige kvaliteter og fået forståelse for hinandens livssituationer og behov. Det har samtidig skabt fokus på såvel det fysiske som det psykiske arbejdsmiljø og konkret givet anledning til en mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstid, vagtord-

ninger, ferie og fridage til gavn for institutionen og medarbejderne på én gang.

Det er givetvis vigtigt i personalepolitikken at forholde sig til, at unge i alderen 20-30 år har behov for at høste forskelligartede arbejdslivserfaringer, hvilket kan medføre, at de søger væk fra virksomheden efter 2-3 års ansættelse. Det må anses som naturligt. Virksomheden bør dog ikke opgive at fastholde den unge medarbejder, men sørge for gennem udfordringer at give mulighed for flere og dybere erfaringer. Endvidere skal virksomheden sørge for hyppige samtaler og tilbagemeldinger om målforventninger og resultater hos medarbejderen. Der er også et behov for at sikre gode sociale oplevelser med teambuilding og firmaentusiasme som resultat. Derudover skal virksomheden have blik for at støtte medarbejderen i at sikre familie- og hjemmelivets kvalitet ved indførelse af fleksible arbejdstider, som tilgodeser og imødekommer unge forsørgeres praktiske forpligtelser.

Da de 40-årige står over for en livsfase, hvor måske den største af livets overgange viser sig, og hvor der skal tages bevidste skridt med henblik på fortsat personlig og faglig udvikling, vil der være fornuft i, at seniorpolitikken inddrager de 40-årige. I detailhandelsbranchen kendes 'Netto-seniorpolitikken', hvor butiksbemandingen bliver afpasset efter kundegruppens sammensætning. Det kan være hårdt at være butiksleder efter de 40 med det tempo, som branchen er kendetegnet ved. Det er derfor en ide til overvejelse, hvordan man frigør f.eks. butikslederen eller 'kanonsælgeren' til noget mere administrativt arbejde efter de 40.

Virksomheden kan støtte de 40-årige medarbejdere ved at skabe rum for refleksioner og netværkssamtaler som forberedelse til såvel midtlivskrisen som 50-årsovergangen og pensionistkrisen. Her har

medarbejderen behov for et slags 'stillerum', i form af 'stop-en-halv'-seminarer med vægt på vurdering af det hidtidige liv og ideer og visioner for fremtiden. Det er endnu ikke almindeligt, at ægtefæller som par eller enkelt-personer tager sig tid til en sådan form for 'biografisk' overblik. I Ankerhus har man som konsulentvirksomhed gennemført sådanne seminarer siden 1985 (Engelbrecht, 1997).

Generelt må seniorpolitikken tage hensyn til de faktuelle, kropslige 'forfaldstræk' ved stigende alder og de faktuelle, øgede kognitive muligheder, som er påvist i et stort antal undersøgelser.

De mere markante faktuelle karakteristika, som man kan anvende som baggrund for seniorpolitikken, er de fysiologiske forringelser af syn, hørelse, fysisk styrke, samt opfattelses- og opmærksomhedsevne. Samtidig med at organisatorisk loyalitet, ansvarlighed, intuition, sprogligt udtryk, akkuratelse og pædagogisk og ledelsesmæssig formåen øges sammen med evnen til udbytterigt socialt samvær.

Sammenfattende afsluttes med specifikke elementer i den generelle seniorpolitik og specifikke tiltag i 10-års-periodiske seniorfaser.

Seniorpolitikken fra 40 til 70

Karrieretænkning ændres fra traditionelle hierarkiske karriereforløb til 'karrierelandskaber' med 'karrierepositioner'. Der er en færdigformuleret og løbende gennemdrøftet seniorpolitik integreret i virksomhedens aldersfaseorienterede personalepolitik. Der arrangeres udviklingssamtaler for seniorer hvert 3. til 5. år med støtte til handleplaner og formulering af mål og visioner. Der gives mulighed for glidende overgange til f.eks. administrative, ledende, pædagogiske, mentormæssige eller 'ambassadør-

mæssige' specialopgaver, ligesom der gives mulighed for orlovsordninger, flekstid, nedsat arbejdstid eller hjemmearbejde. Opsparings-, pensions- og lønftaler støtter et langt arbejdsliv.

Formålet med en seniorpolitik er, at den enkelte person forbliver engageret, motiveret, velkvalificeret og fleksibel til gavn for det personlige liv, familielivet og virksomheden.

Konkrete livsfasebestemte initiativer og rammer

Den 40-årige:

- Rammer for at indgå i netværk og samtalegrupper
- Konfrontation med muligheden for at blive selvstændig
- Mulighed for at drøfte mening med job og virksomhed
- Støttes i efteruddannelse og fortsat kompetenceudvikling, f.eks. diplom- og masterstudier
- Involveres i fornyelsesprojekter i virksomheden
- Støttes aktivt i at håndtere eventuelle privatlivskriser

Den 50-årige:

- Inddrages i mentoring
- Støttes i beslutning om at tage orlov mindst en gang i 50-årsperioden
- Benchmarking på job og virksomhed med de bedste virksomheder
- Undgå fysisk krævende og langvarigt stressende jobsituationer
- Mulighed for optrapning af feriedage pr. ansættelsesår
- Ved provisionsløn stiger provisionen pr. ansættelsesår

- Ved afskedigelser står seniormedarbejderen i anden række (da det er svært for seniorer at komme ind på arbejdsmarkedet igen)

Den 60-årige:

- Mulighed for at forberede det arbejdsfrie liv, evt. som selvstændig
- Stimuleres i at prioritere opgaver og roller i virksomheden
- Aktiv brobygger mellem unge og seniorer i projekter og oplæring
- Gå fra leder- til specialist-/konsulentarbejde
- Sikres en personlig tilpasset arbejdsrytme
- Gives job og opgaver, der appellerer til personens 'hjerteanliggender'
- Individuel tilpasset arbejdstid og arbejdsområde
- Seniorseminar med ægtefælle/partner
- Fleksibel efterløn og delpension
- Mulighed for omplacering

Realisering af seniorpolitikken som en organisationsudvikling

Virksomhedens og medarbejdernes holdninger er afgørende for, hvordan seniorpolitikken realiseres. Der kan tages konkrete initiativer, hvor livsfasernes særlige kvaliteter, muligheder og 'farer' drøftes mellem unge, midaldrende og ældre i virksomheden. Det har i casen fra Aarhus Amt vist sig at give en markant interesse for hinanden i et arbejdsområde. Der opnås en forståelse og respekt. Ligeledes er det afgjort vigtigt, at seniorerne stimuleres til at tænke i selvstændig erhvervsvirksomhed, som afslutning på en 'lønkariere'.

Såfremt seniorerne ikke skal fravælge

det aktive arbejdsliv, må det tilrådes, at virksomheder løbende har projekter og tiltag, hvor organisationen udvikles og gøres attraktiv. Behovet for den personlige frihed og selvbestemmelse vejer tungere og tungere med øget alder. Derfor bliver kontinuerlig organisationsudvikling en vigtig forudsætning i seniorpolitikken. Formentlig er et bevidst arbejde med organisationens samlede kompetenceudvikling et vigtigt bidrag til at gøre arbejdspladsen attraktiv for seniormedarbejderen, samtidig med at senioren fortsat får en personlig og faglig udvikling, og dertil vil en konsekvent personalepolitik med seniorpolitik betyde tryghed og god personalepleje også blandt de yngre medarbejdere. Vi må væk fra den passive, defensiva seniorpolitik, hvor det blot handler om afvikling.

Litteratur

- Bertelsen, Birgit & Bent Engelbrecht (red.) (1990): *Seniorkultur*, Hinnerup, Forlaget Ankerhus.
- Brandt, Søren & Steen Hildebrandt (red.) (2000): *Kompetenceguldet*, København, Børsens Forlag.
- Engelbrecht, Bent (1997): *Biografi*, Hinnerup, Forlaget Ankerhus.
- Erikson, Erik H. (1980): *Identity and the Life Cycle*, Norton.
- Hildebrandt, Steen & Sif Rishøj (2001): *Familien på arbejde*, København, Børsens Forlag.
- Holt, Helle & Ivan Thaulow (1996): *Erfaringer fra et udviklingsprojekt om familievenlige arbejdspladser*, rapport København, Socialforskningsinstituttet.
- Jensen, Johan Fjord (1996): *Livsbuen*, København, Gyldendal.
- Levinson, Daniel J. (1979): *The seasons of a man's life*, New York, Ballantine Book.
- Lievegoed, B.J. (1995): *Livskriser – Livschancer*, Hinnerup, Forlaget Engelbrecht.
- Mousten, Leif (1992): *Identitet og udvikling*, København, Forlaget Mousten.
- Nymark, Søren (2000): *Virksomhedens seniorpolitik*, Skriftserie: Virksomhedens strategi og ledelse, København, Forlaget Børsen.
- Ramian, Knud (1990): *Livets langsigtede virkninger*, København, Komiteen for Sundhedsoplysning.

Bent Engelbrecht er konsulent om udviklingsledelse i konsulentvirksomheden Ankerhus A/S, censor ved Syddansk Universitet og Handelshøjskolen i Århus
e-mail: bent@ankerhus.dk