

Per Mertz

Brug af fortællinger og metonymer i seniorpolitik

Virksomheder kan komme i en situation, hvor de kommer til at mangle arbejdskraft, hvis ikke de gør noget for at fastholde ældre medarbejdere i en tid, hvor tilgangen af unge til arbejdsmarkedet falder. Det har fået en række virksomheder til at udvikle forskellige former for seniorpolitik på arbejdspladserne. Men at udvikle seniorpolitik i en virksomhed er ikke så lige til. På den ene side ønsker man at gøre noget særligt for ældre medarbejdere, noget der kan give dem lyst til fortsat at arbejde i virksomheden, og på den anden side har ældre medarbejdere et ønske om ikke at blive gjort til noget særligt, men bare indgå på lige fod med alle andre i medarbejdergruppen.

Denne artikel bygger på arbejdet med at udvikle seniorpolitik i danske virksomheder. Man kan vælge at betragte dette arbejde som et forsøg på at beskrive, hvad det er, der mere generelt skal til for at gøre en arbejdsplads bedre. Når medarbejdere i artiklen derfor peger på ændringer på arbejdspladsen, er det ganske vist med fokus på ældre, men ofte vil de foreslåede ændringer være vigtige for både yngre og ældre medarbejdere.

Udvikling af seniorpolitik skal derfor

ikke opfattes som forsøg på at isolere ældre medarbejdere og gøre dem til noget særligt. Udvikling af seniorpolitik skal snarere betragtes som virksomhedens mulighed for mere generelt at gøre arbejdspladsen til et bedre sted at være ansat.

»En maskine skal leveres til en kunde. Problemet er bare, at maskinen ikke er samlet endnu og derfor heller ikke kan leveres. Som produktionschef er det derfor vigtigt, at man får en medarbejder til at påtage sig at montere den bestilte maskine. For en yngre medarbejder vil det dreje sig om hurtigt at komme i gang, at skynde sig ud i produktionshallen for at hente de nødvendige dele og stumper til den pågældende maskine og dermed løse opgaven. Også for en ældre medarbejder vil det handle om at komme hurtigt i gang med en sådan opgave. En hurtighed, der fører til, at den ældre kollega bliver stående. For denne medarbejder er det vigtigt først at vurdere opgaven og skabe sig det overblik, der skal til for hurtigt at kunne montere maskinen. At man fx skal begynde med at få galvaniseret maskinens konsol, da det tager tid at få den slags arbejde udført. Dernæst kan

der også være problemer med at få akutte maleropgaver igennem i malerafdelingen. Det er derfor vigtigt at varsle denne afdeling om, at en hasteopgave er på vej. Men den ældre medarbejder gør sig ikke bare tanker om en akut arbejdsopgave. Han tænker også på, hvad han kan mangle af dele i sit øvrige arbejde, når han møder næste dag. Først efter at have gjort sig overvejelser om en hasteopgave og om arbejdet den følgende morgen er den ældre medarbejder klar til at begive sig ud i produktionshallen for at omsætte de mange tanker til handlinger«.

Produktionschefens fortælling bygger på forestillingen om, at yngre medarbejdere klarer sig bedre end deres ældre kollegaer. Samtidig er fortællingen et brud med denne opfattelse. For ganske vist demonstrerer den yngre medarbejder et fysisk overskud ved straks at fare ud i produktionslokalet, men fortællingen viser, at også den ældre går i gang med det samme. Han gør det bare ved at blive stående. I en produktionsvirksomhed er arbejde noget, der forbindes med aktiviteter som at bore, skære, svejse, slibe, fræse, male og montere jerndeile. Når produktionschefen derfor lægger op til, at man skal værdsætte en aktivitet, der består i at blive stående, er det et brud på den almindelige opfattelse af arbejde. Chefens fortælling er et forsøg på at betragte ældre og deres kompetencer på en langt mere nuanceret måde end det, der traditionelt lægges op til i en produktionsvirksomhed.

Man kan opfatte produktionschefens fortælling om en yngre medarbejder og en ældre medarbejder som en omskrivning af den gamle talemåde: Hvad man ikke har i hovedet, må man have i benene.

Nu er der tale om en produktionsvirksomhed, hvor ansatte er beskæftiget med hårdt manuelt arbejde. Et arbejde man som

ældre medarbejder kan vælge at gøre mindre hårdt ved at (blive stående og) tænke sig om, inden man går i gang. På en administrativ arbejdsplads vil tingene imidlertid forholde sig helt anderledes. Her vil kravene til ansattes fysiske formåen være minimale, mens de mentale krav vil dominere og bl.a. indebære, at man er i stand til at omstille sig og løse opgaver ved hjælp af nye IT-løsninger. En omstilling ældre har svært ved at leve op til. Den traditionelle skelnen mellem yngre ansatte, der kan honorere arbejdsmarkedets krav om mental omstilling, og ældre, der ikke kan, er derfor fortsat noget, der gælder på administrative arbejdspladser.

Imidlertid viser det sig, at også på administrative arbejdspladser kan en sådan opfattelse være tvivlsom. En administrativ leder i en kommune fortæller:

»For ældre medarbejdere er det vanskeligt at komme igennem med en brugerkritik af kommunens IT-systemer. Kritikken vil blive mødt med et: „Det er noget, du siger, fordi du ikke kan finde ud af at bruge IT.« Men nogle af systemerne er indviklede. Medarbejdere, der har siddet på et område i 20 år, kan stadig blive overraskede over det, systemerne gør, og det, de ikke gør. Det er virkelig et sygdomstegn. Brugervenligheden skal selvfølgelig være så stor, at ældre medarbejdere får lyst til at bruge systemerne«.

Uanset hvor meget ældre prøver at engagere og blande sig, vil det være udtryk for, at ældre ikke er i stand til at følge med. For denne kommunale leder er der skabt en situation, hvor ældre har svært ved at præge udviklingen på egen arbejdsplads. Når det derfor hævdes, at ældre har svært ved at omstille sig mentalt til alt det nye, så handler det nok så meget om, at ældre medarbej-

dere ikke får mulighed for at demonstrere en sådan omstilling ved, at der bliver lyttet til ældres kritik og deres store erfaringsbaserede viden.

Organisationsændringer og normer

Fortællingerne stammer fra interview i virksomheder, hvor man ønsker at give ældre ansatte lyst til fortsat at være i arbejde efter, de er fyldt 60 år. Nu er det selvfølgelig ikke gjort med at lade ledere berette om vigtigheden af synet på ældre medarbejdere. Også ældre og deres yngre kollegaer må inddrages, når virksomheden skal gøres til en mere attraktiv arbejdsplads. I det følgende vil vi se nærmere på, hvad, det er, disse medarbejdere fortæller.¹

I en virksomhed bruges tværfaglige projektgrupper til at løse forskellige opgaver. At sidde i en projektgruppe er både nyt og anderledes for mange. En ældre ansat fortæller om sine første erfaringer med at arbejde i en sådan gruppe:

»Forleden skulle gruppen afholde sit første møde. Allerede her blev man enige om, at der til hvert møde skulle være én, der skrev referat. Man blev også enige om, at opgaven som referent skulle gå på omgang. Det kan de godt glemme, jeg skriver ikke så meget som et ord. I gruppen sidder højt uddannede ingeniører og hele herligheden, der er vant til at skrive den slags. Så lad dem gøre det, og lad os andre være fri. Indstillingen i gruppen er ganske vist, at man skal være social og derfor deles om opgaven med at tage referat. Men for mig er det ikke at være social at dele opgaven ud. Jeg ved ikke, om de accepterer, at de ikke får et referat, for der kom ikke et ordentligt svar, de grinede bare«.

At være social og tage del i fælles arbejdsopgaver er noget de fleste forbinder med gode og attraktive arbejdspladser. Når en ældre medarbejder derfor giver udtryk for, at han ikke ønsker at deltage i en fælles arbejdsopgave og på linie med andre påtage sig at være referent, er det ikke fordi medarbejderen er imod ideen om at være social. For denne ansatte er social adfærd derimod noget, der ikke bare knytter sig til den enkeltes deltagelse i det fælles, men i nok så høj grad knytter sig til, at fællesskabet har øje for den enkelte og dennes forudsætninger for at deltage.

Når en ældre ansat således oplever højt uddannedes normer for samarbejde som asociale, hænger det sammen med, at de ikke tilgodeser folk, der ikke er vant til, at det, de skriver, skal læses og bruges af andre. En vigtig forudsætning for at få et tværfagligt samarbejde til at fungere er derfor, at der skabes mere rummelige normer og større accept af forskelle i kompetencer mellem forskellige faggrupper på arbejdspladsen.

I en anden virksomhed er det også galt med normerne. Her drejer det sig om normer for, hvornår ansatte anser deres beskæftigelse som noget, der tilhører kategorien 'nødvendigt arbejde', eller som noget, der tilhører kategorien 'spild af tid'. Det fremgår af interview med både ledere og andre ansatte i forskellige virksomheder.

En medarbejder kan ikke se meningen med det, der foregår i projektgrupper, og vil gerne være fri for at deltage fremover:

»Det er et problem, at der er så mange møder. Mange ting sættes i gang. Mange arbejdsgrupper nedsættes, blandt andet en gruppe om kontrakt- og rammestyring. Det er ikke til at følge med i alt det, der arbejdes med. Eller følge med i hvem der sidder i hvilke grupper. Man forsøger

at undgå at komme til for mange møder og håber, man får lov at passe det arbejdsområde, man sidder med. Det kan da godt være, at de, der sidder længere oppe i systemet, har brug for, at der bliver holdt flere møder».

En leder uddyber denne skepsis overfor projektmøder og mener, at konsekvenserne rækker videre end til blot at omfatte besværligheder med at få medarbejdere til at sidde i disse grupper:

»At gå til møde i en projektgruppe er ikke noget, man oplever som arbejde. Det er noget, der ligger ved siden af det daglige arbejde, og derfor oplever medarbejdere ofte, at projektmøder røver deres tid. Fx var der nedsat en projektgruppe, da man skulle spare 15% på det tekniske område i kommunen. Den kom med et godt oplæg, men hele tiden lå det i gruppen, at man ikke kunne nå det normale arbejde med fx at få lavet en bestemt miljøgodkendelse. Deltagerne accepterede ikke det, der foregik i gruppen, som arbejde. På tilsvarende måde med mødedeltagerne kollegaer. De så møderne i projektgruppen som et sted, man kunne sidde og løppe den».

Medarbejdere kan ikke forvente at få hjælp fra kollegaer til at nå arbejdsopgaver, når årsagen til ønsket om hjælp er, at man ren-der til møder i projektgrupper. For man tilbyder ikke at hjælpe nogen, der bruger sin tid på noget, der ikke opfattes som arbejde.

I denne virksomhed er det vanskeligt at sidde i en projektgruppe på grund af kollegaer udenfor gruppen. I den foregående virksomhed er det vanskeligt at sidde i en projektgruppe på grund af kollegaer i selve gruppen. På trods af disse forskelle er der også noget fælles i eksemplerne. Begge ste-

der fører nye samarbejdsformer således til, at medarbejdere kommer i konflikt med egne normer. Normer for hvad der opfattes som arbejde, og hvad der ikke gør, og normer for social adfærd i projektgrupper.

Nye samarbejdsformer med medarbejderinddragelse er nødvendige for at skabe en mere effektiv organisation. Her kunne man få den tanke, at konflikter med egne normer er noget, man må lære at leve med. Problemet er bare, at større effektivitet gennem medarbejderinddragelse kan være vanskelig at opnå, hvis inddragelsen fører til, at medarbejdere kommer i konflikt med sig selv og det, de står for. Det er derfor nødvendigt med øget fokus på de konflikter, både ældre og yngre medarbejdere kommer i, når virksomheder ændrer organisation og samarbejdskultur.

Ledelse – hierarkisk vs. kooperativ

En leder fortæller, hvordan han forsøger at skabe forandring og udvikling i organisationen. Det sker bl.a. ved at lade medarbejdere indgå i projektgrupper og her komme med ideer og forslag til udvikling af nye initiativer. På den måde gøres medarbejdere mere ansvarlige, samtidig med at man øger dialogen mellem ledere og medarbejdere. En udvikling lederen har en forventning om, at virksomhedens medarbejdere også ønsker og ser frem til. Det kommer derfor som en overraskelse, da det viser sig, at medarbejderne ikke giver hinanden den støtte og opbakning, der demonstrerer et sådant ønske om at udvikle organisationen gennem øget dialog og medansvar. Imidlertid opfatter medarbejderne situationen på en anden måde. Her bliver deltagelse i projektgrupper ikke betragtet som en mulighed for at blive involveret i forandring og udvikling. Derimod bliver den betragtet på li-

nie med så meget andet, man bliver bedt om i virksomheden. Når det så alligevel ender med manglende støtte og opbakning til det, der foregår, hænger det sammen med, at det der foregår ikke betragtes som arbejde.

Når en leder har svært ved at forstå, hvorfor medarbejdere ikke støtter og hjælper hinanden i bestræbelserne på fx at få ansvar, hænger det sammen med, at ledelse og øvrige ansatte gør sig forskellige forestillinger om den samme udvikling i organisationen. En leder opfatter således, at der er tale om, at en tidligere mere autoritær ledelsesform afløses af en mere demokratisk ledelsesform baseret på dialog og medansvar. For medarbejderne forholder det sig imidlertid anderledes. Her forbindes situationen *ikke* med en ny og ændret form for ledelse.

Mere overordnet kan man sige, at lederen går ind for ideen om at inddrage og stimulere til selvstændige initiativer, det der også kaldes ledelse ud fra en mere kooperativ eller samarbejdende indstilling, mens medarbejderne oplever en virkelighed styret af en traditionel form for ledelse – også kaldet en hierarkisk eller mere lederstyret indstilling, hvor det gælder om at indordne sig og efterleve de krav, ledelsen stiller. Når det derfor kan være svært for ledere og medarbejdere at forstå hinanden, kan det hænge sammen med, at de gør sig forskellige forestillinger om det, der foregår i virksomheden. Den ene er præget af det kooperative syn, mens den anden er præget af et mere hierarkisk syn.

Ud fra en kooperativ indstilling er det eksempelvis ikke særlig socialt, når medarbejdere undlader at støtte og hjælpe de kollegaer, der sidder i tværfaglige projektgrupper. Ud fra en hierarkisk indstilling er det omvendt heller ikke særlig socialt at sidde i tværfaglige projektgrupper og bede om hjælp fra kollegaer udenfor gruppen, når

det man laver i disse grupper ikke betragtes som arbejde.

Nu kunne det lyde som om det hele bare er gjort med at vælge. At få ledere og medarbejdere til i fællesskab at finde ud af, om man går ind for kooperativ ledelse, eller man går ind for hierarkisk ledelse. Sådan er det ikke. Derimod gælder det om, at man som leder skaber sig et godt udgangspunkt for den forandring eller udvikling, man ønsker at fremme i organisationen. Et udgangspunkt, der bl.a. indebærer et kendskab til de forestillinger, medarbejdere forbinder med traditionel ledelse.

Forandringer *uden* et sådant kendskab vil kunne betyde, at eksempelvis projektgrupper risikerer at bryde sammen på grund af pres indefra (indre modsætninger mellem gruppedeltagere), bryde sammen på grund af ydre pres på gruppen (manglende støtte og hjælp fra kolleger udenfor gruppen) eller bryde sammen af et samtidigt indre og ydre pres. Sådan som vi var inde på det i foregående afsnit.

Brug af fortællingen

Erfaringer lagres ofte som fortællinger. En leder fortæller om forskelle mellem yngre og ældre i en produktionsvirksomhed. En ældre medarbejder fortæller om at gå til møde og arbejde i tværfaglig projektgruppe. En ansat fortæller om utilfredshed med afholdelse af alt for mange møder på arbejdspladsen. En leder fortæller videre og uddyber det med medarbejdere, der går til møder. Eksemplerne er mange, når ledere og medarbejdere fortæller om mulighederne for at skabe en attraktiv arbejdsplads. Man finder dem i forskellige virksomheders seniorpolitik. De rummer ansattes erfaringer og bruges som inspiration, når man ønsker at holde på ældre medarbejdere.

At udvikle seniorpolitik ved at inddrage

medarbejdere og deres erfaringer er hyppigt en proces fuld af fortællinger. For en forudsætning er netop, at fortællingerne inddrages og får plads som et fundament i formuleringen af seniorpolitikken, så det bliver en politik skræddersyet til virksomhedens lokale forhold.

Vores erfaringer med at bistå virksomheder i formuleringen af en bæredygtig seniorpolitik viser, at interviewet, og den måde det gennemføres på, spiller en vigtig rolle, når det drejer sig om at få svar, der rummer fortællinger.

Alle fortællinger er ikke lige gode. I arbejdet med at interviewe gælder det derfor om at få skabt den form for fortælling, der giver grundlag for at forstå, hvorfor nogle ældre medarbejdere f.eks. vælger at holde op, mens andre fortsat vælger at være i arbejde.

Fortællingen som metonym

Under et interview fortæller en formand om, hvad der skal til for at fastholde ældre medarbejdere:

»Som leder er det vigtigt, at medarbejderne har arbejdsglæde. En glæde der bl.a. hænger sammen med, at medarbejderne føler sig ordentlig behandlet i dagligdagen«.

Formandens svar er kort og holdt i generelle vendinger. Ofte er virkeligheden så kompliceret, at den er svær at indfange og beskrive i ord. Formandens almene betragtninger om arbejdsglæde kan derfor være et udtryk for, hvor vanskeligt det er at tale om fastholdelse af ældre medarbejdere. Problemet er bare, at den slags generaliseringer sjældent giver en dybere indsigt i, hvorfor ældre medarbejdere holder op, eller hvad det er, der kan få dem til at blive.

Det er vigtigt at inddrage medarbejdere, når seniorpolitik udvikles. Men det er også vigtigt, at det, der kommer ud af en sådan involvering, viser en dybere indsigt i og forståelse for seniorer. En indsigt som er helt nødvendig, hvis det skal lykkes at få ansatte i hele virksomheden til at vise interesse for en sådan politik. Man kan således opfatte udvikling af seniorpolitik som lige dele overvejelser om medarbejderinddragelse og overvejelser af mere formidlingsmæssig karakter. Og dermed en proces, som i sidste ende fører til, at disse medarbejdere udvikler ejerskab til en sådan politik.

På den ene side har man altså en formand, der som sagt befinder sig i en kompliceret virkelighed og derfor udtrykker sig i generelle vendinger om arbejdsglæde. På den anden side hænger en bredere seniorpolitisk interesse i virksomheden sammen med, om selv samme formand forlader det generelle og udtrykker sig mere konkret. Der er således to modsatrettede ønsker i spil, når det gælder udvikling af en virksomheds seniorpolitik. Et ønske om at favne bredt gennem generaliseringer og et ønske om at indsnævre gennem konkretiseringer.

I arbejdet med at udvikle og formulere seniorpolitik er det vigtigt, at politikken kommer til at rumme både det brede (generelle) og det smalle (konkrete). Det skal ske ved, at det konkrete rummer det generelle eller ved, at det konkrete indeholder essensen af helheden. Når dele af virkeligheden udtrykker noget centralt om hele virkeligheden, kalder man disse dele for metonymer. Gode metonymer i et interview er således i stand til at forene ønsket om det brede og generelle med ønsket om det smalle og konkrete.

I eksemplet med formanden fører det videre interview til, at generelle betragtninger

om arbejdsglæde bliver afløst af et mere konkret og sanseligt eksempel:

»Kommunen har lige fået færdiggjort et nyt stianlæg. Her har et entreprenørfirma efterladt bunker af jord og asfalt. Det er ikke vejafdelingens opgave at fjerne disse bunker. Firmaet har givet et tilbud på et stykke arbejde i forbindelse med stianlægget og har ikke løst opgaven før jord og asfalt er fjernet. Det er et irritationsmoment for mine medarbejdere at blive sat til at rydde op efter firmaer, der arbejder for kommunen. Ellers kunne vejafdelingen lige så godt selv have givet et tilbud på arbejdet. For vejafdelingen ville det nemlig være et interessant arbejde at få lov at udføre. Men tit og ofte føler medarbejderne, at de skal lave lorte-arbejdet for fremmede firmaer. Der er jo intet interessant i at rydde op efter andre«.

Hvor formanden tidligere talte om arbejdsglæde på en generaliseret måde, er han nu blevet langt mere konkret i sin skildring af denne glæde. For ansatte i kommunen er den slags konkrete skildringer eller fortællinger vigtige. Skildringer der gør det muligt for medarbejdere og ledere at identificere sig med det, der står i en sådan politik.

Man kan betragte indholdet i seniorpolitik udviklet gennem medarbejderinddragelse som en lang række af metonymer. Værdien af en virksomheds seniorpolitik knytter sig til de metonymer, der indgår i politiken. Er der tale om metonymer, som andre end de interviewede deltagere finder væsentlige? Er der tale om metonymer, som virker søgte og får medarbejdere til at tvivle på, om det overhovedet er værd at beskæftige sig med og engagere sig i seniorpolitik? – I sidste ende kan værdien af en seniorpolitik aflæses gennem medarbejde-

res og lederes lyst til at forholde sig til de metonymer, der står i den.

Virksomhedspolitik med 'god brugsværdi' knytter sig således ikke blot til involvering, men knytter sig også til, at medarbejdere og ledere kan genkende det, der kommer ud af en sådan involvering. At man kan se sig selv og kollegaerne i det, der tages op og beskrives i virksomhedens politik.

Strittende seniorpolitik

Skal det være muligt for medarbejdere og ledere at identificere sig med virksomhedens seniorpolitik, må man sikre sig et indhold, der både kommer i bredden og dybden. Det betyder, at seniorpolitikken dels skal afspejle ansattes mange forskelligartede oplevelser og erfaringer og dels, at disse oplevelser og erfaringer bliver belyst grundigt. At søge i bredden og i dybden betyder samtidig, at det fælles og det forskellige i virksomheden træder frem. Lad os prøve at se lidt nærmere på, hvad det mere konkret betyder, at virksomhedspolitik fremtræder på en sådan måde.

I en virksomhed er to medarbejdere enige om, at organisationsændringer har stor betydning. De er bare ikke enige om, hvori denne betydning består. Den ene ser ændringerne som organisationstilpasninger og betragter dem som tegn på livskraft i virksomheden, mens den anden medarbejder ser dem som udtryk for en nedbrydning af organisationen. Den ene er således optimistisk, mens den anden ser mere pessimistisk på organisationsændringer. På den måde kommer seniorpolitikken til at afspejle en konflikt mellem medarbejdere. Karakteristisk for det, der fortælles, er, at det udtrykker *forskellige opfattelser hos medarbejderne*.

Nogle medarbejdere finder, at den megen snak om udlicitering af kommunale ar-

bejdsopgaver skaber en usikker atmosfære. Og det hvad enten man er ansat på materielgården eller man er ansat i forvaltningen på rådhuset. Begge steder er man bekymret for, om man fortsat kan regne med at have arbejde, om arbejdsopgaver bliver udliciteret til private firmaer eller fremover skal udføres af kollegaer i andre kommuner. På den måde kan bekymringen ikke isoleres til kun at forekomme i bestemte dele af organisationen. Det er noget, der tales om og bekymrer ansatte på forskellige arbejdspladser i kommunen. Karakteristisk for den slags er, at det udtrykker en fælles opfattelse hos medarbejdere.

På tilsvarende måde kan medarbejdere og ledere have forskellige opfattelser og holdninger til det, der foregår. En ældre medarbejder udtrykker således ønske om større ansvar i det daglige arbejde. For det er gennem tildeling af ansvar, der opstår arbejds glæde. En leder taler ligeledes om ældre og betydningen af ansvar. For denne leder er det imidlertid vigtigt at fratage ældre ansvar, hvis man ønsker at skabe arbejds glæde hos disse medarbejdere. Kendetegnet for den slags er, at det viser forskel i opfattelse mellem medarbejder og leder.

Endelig er der i virksomheders seniorpolitik også eksempler på fælles holdning mellem medarbejdere og ledere. En ældre ansat finder det svært at leve op til ny organisationsstruktur med tæt samarbejde på tværs af faggrupper og afdelinger. Et samarbejde ældre ikke er vant til og føler sig fremmede overfor. En leder udtrykker sig på linie med en sådan udlægning af tværfagligt samarbejde og finder, der må udvikles større forståelse for ældres situation i organisationen. Kendetegnet for den slags er således 'fælles opfattelse mellem medarbejder og leder'.

Medarbejderinddragelse kan således betyde udvikling af en seniorpolitik, hvor

nogle elementer peger i samme retning, mens andre peger i hver sin retning. Man kan derfor opfatte en sådan strittende politik som svær at anvende. Men en virksomhedspolitik, der forsøger at indfange og beskrive en kompliceret virkelighed, må nødvendigvis være 'strittende' og indeholde indbyrdes modstridende elementer.

Hvor politik måske tidligere har udtrykt harmoni i virksomheden, sker der med medarbejderinddragelsen et skift, og seniorpolitik fremstår med mindre harmoni og mere uenighed. Seniorpolitik er derfor en politik, der gør det legitimt ikke bare at være uenig, men også at vise denne uenighed.

Strategi i udvikling af seniorpolitik

Virksomheder står overfor en udfordring, hvor de skal få ældre medarbejdere til at vælge at være i arbejde frem for at gå på efterløn. En del af strategien overfor en sådan udfordring er at udvikle seniorpolitik. En anden del af strategien består i at lade medarbejdere og ledere definere indholdet i en sådan politik. Derudover er der en lang række andre elementer i strategien, der skal få ældre til at vælge arbejde frem for efterløn. Som vi har været inde på drejer det sig om:

- **Fortællingen.** Fortællingen er det bærende element, når det gælder om at opsamle ansattes erfaringer i en virksomhed.
- **Individuelle behov.** Seniorpolitik demonstrerer, at virksomheden respekterer ansattes individuelle ønsker og behov.
- **Strittende seniorpolitik.** Seniorpolitik udtrykker det bredt accepterede og det, der er enighed om, der skal til for at skabe en attraktiv virksomhed for ældre. Seniorpolitik er også kendetegnet ved, at

den rummer ansattes modstridende eller 'strittende' opfattelser af, hvordan man skaber en sådan attraktiv arbejdsplads.

- **Sammentænke udvikling og formidling.** Seniorpolitik udvikles bedst af dem, der berøres af den. En sådan inddragelse af ansatte sikrer dels et troværdigt indhold og dels en udvikling af seniorpolitik, som er forankret i virksomheden. Udvikling af seniorpolitik består således af lige dele overvejelser om inddragelse af ansatte og overvejelser af mere formidlingsmæssig karakter med det mål at øge ansattes interesse, engagement og ejerskab i forhold til seniorpolitik.
- **Forandringskommunikation.** At indføre seniorpolitik er at forandre virksomheden til en attraktiv arbejdsplads, som giver ældre medarbejdere lyst til fortsat at

være i arbejde. Hvad der for ledelsen kan opfattes som en vigtig forandring, kan af medarbejderne opfattes som noget af mindre betydning. Forandringskommunikation bygger på at etablere en kommunikation mellem ledelse og medarbejdere, der fører til, at man gør sig hinandens forestillinger, klar inden der iværksættes konkrete forandringer i virksomheden.

Note

1. I forbindelse med projektet har der i hver virksomhed været gennemført interview med medarbejdere i 4 fokusgrupper med 6-8 i hver gruppe og enkeltstående interview med 4 ledere. Citaterne i artiklen stammer fra de 3 virksomheders vedtagne seniorpolitik.

Per Mertz er cand. comm. og arbejder som seniorkonsulent og kommunikationsrådgiver.
e-mail: per@mertz-kommunikation.dk