

BEHOV FOR ÆNDRINGER PÅ ARBEJDSMARKEDET

Jesper Wégens

Et af svarene på den trussel nogle ser i det aldrende samfund, er at bevare seniorer læn- gere tid på arbejdsmarkedet. I 2001–2 gennemfører Teknologirådet en høringsrække på Christiansborg om »Det aldrende samfund«, hvoraf nummer to havde arbejdsmarkedet som tema. Jesper Wégens, cand.merc, ph.d. er seniorforsker ved Gerontologisk Institut og formidler ved Videnscenter på Ældreområdet. Han har i årevis arbejdet med ældres afgang fra og fastholdelse på arbejdsmarkedet, og gav sit bud på høringen, som her er redigeret som bag- sidekronik.

Gerontologi og samfund 2001; 17: 4: 95–96

Mange år i arbejdslivet, på arbejdspladsen, i jobbet gør én erfaren – og hen over livsløbet modnes man – forstår mennesker bedre, forstår sin organisation, sin virksomhed bedre; og ikke mindst: forstår sig selv bedre. De faglige og personlige kvalifikationer ændrer sig markant hen over livsløbet, og det er disse ændringer der i fremtiden kan udnyttes bedre end tilfældet er i dag – til gavn for alle. Fordi de i mange år har trukket læsset, er det ikke nødvendigvis den bedste udnyttelse af ældre ansattes resurser at lade dem blive ved med det. Snarere tværtom. Netop *fordi* de i mange år har trukket læsset, er det tid at drage nytte af de ændrede kvalifikationer.

Effektiv resurseudnyttelse må bestå i be- standig at erkende og at anvende menne- skers kunnen, viden og færdigheder opti- malt, dvs. efter hvad de faktisk *kan* – i dag. Og der synes at være en del at hente. Den enstemmige tilbagemelding fra de ældre an-

satte i en undersøgelse i Storstrøms amt for nogle år siden var: »Vi bliver ikke brugt godt nok«.¹

FORFALDSPRÆGET OPFATTELSE

At ældres resurser udnyttes i ringere grad end det er muligt og ønskeligt, synes at hænge sammen med en forfaldspræget op- fattelse af aldringsprocessen, og som sætter sig igennem i administrative rutiner, ure- flekterede handlinger og vanemæssige be- slutninger.

På trods af talrige forskningsresultater der viser det modsatte, fastholdes på ar- bejdsmarkedet en forståelse af ældre som mindre villige, mindre egnede og mindre ef- fektive end yngre. En undersøgelse fra 1997 viser således at arbejdsgivere vurderer ældre til i langt ringere grad end yngre at besidde initiativ, omstillingsevne og indlæringssev- ne.² Tilsvarende udgør disse forhold, i sam- spil med forventningen om snarlig afgang fra arbejdsmarkedet, en barriere for ældres deltagelse i *efteruddannelse*. At en sådan op- fattelse i høj grad deles af de ældre selv, gør ikke sagen bedre. Tværtimod: De gensidige, negative forventninger bliver til en selvop- fyldende profeti.

NYERE GERONTOLOGI

Over for herskende praksis og common sense-opfattelsen af aldring som udelukken- de negative processer står mere nuancerede videnskabelige resultater. Nyere gerontolo- gisk forskning viser således at der gennem hele livet foregår såvel opbyggende som nedbrydende processer, og at det aldrende menneske i høj grad formes i et kompliceret samspil med omgivelserne. Betegnelsen »normal aldring« er derfor forladt til fordel for begreber som »vellykket aldring«, »sæd- vanlig aldring« og »problemfyldt aldring« der rummer såvel biologiske som psykologi- ske og sociale faktorer.³

Gamle er altså ikke unge der er blevet forringet. Gamle er heller ikke unge der (ba-

re) er blevet ældre. Gamle er unge der er *for- andret*. Gerontologisk set er det altså muligt i arbejdslivet at forvandle sig fra bryggerhest til cirkushest. Derfor må det anses for spild af resurser alene at udnytte den (svindende) råstyrke og lade de øvrige talenter ligge brak. Jobindhold, arbejdsvilkår og ledelses- form må tilpasses det arbejdende menneskes udvikling over livsløbet, hvis der skal være tale om optimal udnyttelse af resurserne. Rette person i rette job – hele tiden.

DET ATTRAKTIVE ALTERNATIV

Hertil kommer at en løbende tilpasning af jobsituationen er af afgørende betydning for *fastholdelsen* af ældre arbejdstagere. For dem eksisterer tilværelsen som pensionist, efter- lønner eller fri fugl som et reelt alternativ og vel at mærke: som et *attraktivt* alternativ. Når man har passeret de 50 og har erkendt at man har kortere tid tilbage at leve i, end man har levet, bliver det vigtigt at vurdere og med omhu at vælge indholdet i sit liv – herunder arbejdsliv. Det bliver vigtigt at få brugt sine kræfter og talenter på den mest tilfredsstillende måde og i den mest tilfreds- stillende sammenhæng. Set fra arbejdstagers synspunkt er det i den sidste del af arbejdsli- vet specielt vigtigt at afveje fordele mod ulemper, fordi belastninger kan bringe en god pensionisttilværelse i fare. Dårligt hel- bred, eller frygten for at få det, er et stærkt incitament til at vælge afgang fra arbejds- markedet.⁴

ARBEJDSMILJØ – LEDELSESMILJØ

Et stærkt helbred og et godt arbejdsmiljø er dermed nødvendige forudsætninger for at man ikke trækker sig tilbage. Men de er ikke tilstrækkelige. Det er andre faktorer der in- fluerer på tilfredsheden med arbejdet og dermed indgår i beslutningen om at blive. Nøgleordene er indflydelse, frihed og mu-

Seniorforsker, ph.d. Jesper Wégens
Gerontologisk Institut/
Videnscenter på Ældreområdet
Aurehøjvej 24
2900 Hellerup
wegens@geroinst.dk

lighed for at dygtiggøre sig. Selv ufaglærte med ret til efterløn foretrækker at arbejde når disse betingelser er opfyldt, fordi de finder det meningsfuldt.⁵

Man kunne nu fristes til at tro at det hele er et spørgsmål om arbejdsmiljø. Det er det selvfølgelig *også*, men det er mere end det. Det er nemlig i høj grad et spørgsmål om *ledelsesmiljø*.

En undersøgelse fra 1999 inden for den statslige sektor⁶ har afdækket betydningen af de faktorer som ligger umiddelbart rundt om jobbet – dvs. jobkonteksten. Muligheden for at få justeret (nedsat, omplaceret, udvidet) arbejdstiden blev af samtlige respondenter anført som den vigtigste forudsætning overhovedet for at de ville fortsætte arbejdet et par år længere end de hidtil havde forestillet sig. Næstvigtigste faktor var indflydelse på arbejdstempo og på organisatoriske ændringer. For at udtrykke det kort: hvis ikke forholdene på arbejdspladsen giver tilstrækkelig plads for direkte medindflydelse på arbejdsituationen, så lokker livet udenfor, bl.a. fordi *selvbestemmelsen* har bedre kår dér.

Den sidste faktor som sprang i øjnene var seniorernes massive efterlysning af feedback om egne præstationer, vel at mærke direkte fra *den overordnede*. Man ville gerne vide om man levede op til forventningerne om en god arbejdsindsats, tilfredsstillende resultater og en passende produktivitet. Selv om de fleste havde en god fornemmelse af hvordan deres præstationer lå i kraft af selve arbejdet, så tilkendegav ganske mange at en højere grad af kontakt til den overordnede i almindelighed var ønskelig, og at det ville have en fastholdende virkning.

SLIP SENIORERNE LØS

Sammenfattende kan man udlede følgende forhold som afgørende for om ældre arbejdstagere vælger arbejdslivet til og fortsat er produktive: Man skal udnytte deres stærke sider og skåne deres svage. Der skal være et godt arbejdsmiljø, såvel fysisk som psykisk og såvel socialt som ledelsesmæssigt. Der skal stadig være udfordringer i arbejdet og mulighed for personlig og faglig udvikling. Der skal være rammestyrt – ikke detailkontrol. Kort sagt: Slip seniorerne løs, så bliver de!

Et værktøj til dette kunne fx være en *seniorpolitisk indsats*. Her vil nogle straks indvende at en særlig politik for en særlig gruppe medarbejdere er usaglig og udtryk for forskelsbehandling. Skal man have en seniorpolitik, skal man vel også have en juniorpolitik, en mandepolitik og en singlepolitik? Hertil må man svare at i hvert fald

fire forhold taler for nødvendigheden af en *særlig* indsats på seniorområdet.

- 1 For det *første* fastholdelsen på arbejdsmarkedet: Seniorernes særlige muligheder for at trække sig tilbage, virksomhedernes særlige behov for at holde på deres ansatte, arbejdsmarkedets særlige interesse i at opretholde en stabil arbejdsstyrke samt de særlige hensyn til samfundsøkonomien.
- 2 For det *andet* en forbedret resurseudnyttelse: Seniorernes hidtil oversete, særlige kvalifikationer kan nyttiggøres gennem en målrettet omlægning og udvikling af opgaver, job, person og organisation.
- 3 For det *tredje* som et redskab til imødegåelse af den forskelsbehandling (diskrimination) som bl.a. EU-Kommissionen har påpeget at seniorer er udsat for. Målet må være ligebehandling, men for at opnå det, kan det en overgang være nødvendigt at ty til positiv særbehandling sådan som det fx har været praktiseret inden for rammerne af det hidtidige ligestillingsarbejde.
- 4 Endelig bør som det *fjerde* nævnes behovet for at kompensere for at organisationer ikke fungerer perfekt. Gjorde de det, ville uligheder blive opfanget af administrative rutiner, medarbejdersamtaler og ledelsesmæssige justeringer. Men som de fleste ved, er det med mellemrum nødvendigt at gribe justerende ind.

GENSIDIGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN

Arbejdslivet kan ses som en livslang byttehandel mellem ansat og virksomhed – privat såvel som offentlig. Denne byttehandel synes at fungere til begge parters gavn frem til godt og vel midten af den erhvervmæssige løbebane, hvorefter der synes at blive tendens til utakt mellem individ og organisation.⁷

Personalelitteraturen er rig på eksempler og forklaringer på dette forhold, men det er et gennemgående træk, at de på *personalsiden* prægnes af kvalifikationsforældelse, manglende omstillingsparathed og psykisk udbrændthed, mens de på *virksomhedsiden* prægnes af undladelser, strukturelle problemer og negative aldersstereotyper (fordomme).

En undersøgelse af godt 400 ældre leders karrieresituation peger i retning af at problemerne i midt- og senkarrieren ikke kan henføres til *enten* personen *eller* organisationen. Utakten skyldes først og fremmest svigtende *samspil* mellem person og organisation.⁸

SENIORPOLITIK

Det er her seniorpolitikken kommer ind i billedet som et middel til at genoprette tak-

ten mellem ansat og virksomhed. Men formulering af en seniorpolitik har ingen effekt i sig selv. Det er *processen* bag den der har betydning, og som i praksis har ændringskraft. Det er arbejdet med at afdække praktisser og problemer, diskutere gængse løsninger og deres hensigtsmæssighed der fører frem til kritisk stillingtagen.

Ud fra en sådan fælles erkendelse er vejen banet for en ændret praksis, nye muligheder og en bedre byttehandel mellem seniorerne og virksomheden til gensidig gavn de sidste ti år på arbejdsmarkedet.

Arbejdet med seniorpolitik bør lægges således tilrette at den skaber *erkendelse og behov for ændringer*. Først derefter er det hensigtsmæssigt at formulere den og formidle den til kommende seniorer. Men det er i øvrigt ikke sikkert at seniorpolitik udelukkende vedrører seniorer. Hør blot hvilken erkendelse et tværfagligt netværksarbejde under FTF i Storstrøms Amt resulterede i:

»Seniorpolitik er de elementer i personalepolitikken som sikrer kvaliteten i hele arbejdslivet; så man kan, tør og vil blive med at arbejde. Sigtet er at man ved pensionsalderen kan forlade virksomheden med rank ryg, ad fordøren og med liv, ære og velfærd i behold.«⁹ ■

LITTERATUR

- 1 AF Storstrøm. Aktiv Seniorpolitik. Kortlægning og analyse. Arbejdsmarkedsrådet for Storstrøms Amt. Juli 1997.
- 2 Klaus Jørgensen. Ældre og arbejdsliv – tilbage-trækningsmønstre og seniorpolitik. Udviklingscenter for folkeoplysning og voksenundervisning. 1997.
- 3 Henning Kirk, Marianne Schroll (red.). Viden om aldring – veje til handling. Munksgaard 1998.
- 4 David Bunnage, Hans Helmuth Bruhn. De unge ældre i år 2010. SFI-publikation 99:2, Socialforskningsinstituttet 1999.
- 5 Christian Hjorth, Thora Brendstrup, Niels Jørgen Laulund. Det giver mening – En spørgeskemaundersøgelse om årsagerne til at 64–66-årige SiD'ere fravælger efterløn og forbliver i arbejde. Specialarbejderforbundet i Danmark 1998.
- 6 Jesper Wegens. IDEAL-projektet – Hvordan bruges ældre ideelt i arbejdslivet? Udviklingsarbejde for Finansministeriet/Personalestyrelsen: www.perst.dk, juni 2001.
- 7 Ledere i utakt – disharmoni mellem leder og virksomhed. (Artikelsamling). Forlaget Valmuen 1988.
- 8 Jesper Wégens. Seniorlederen – Kompetenceudvikling og arbejdsengagement i senkarrieren. Ph.D.Serie 8.94. Handelshøjskolen i København 1994.
- 9 Netværk som samarbejdsform – erfaringer fra et projekt om seniorpolitik i Storstrøms Amt. FTF Storstrøms Amtskreds og FTF-A 1998.