



Nytænk Seniorpolitikken

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Med

Pia Tetler og Kjeld Fredens

Den menneskelige modning midt i livet frisætter ressourcer, som vidensamfundet kan bruge, fremhæver dagens kronikørtrio. Den menneskelige modning midt i livet frisætter ressourcer, som vidensamfundet kan bruge, fremhæver dagens kronikørtrio. Jo før vi ser i øjnene, at industrisamfundets historie om arbejde og alder er ved at være slut, jo før får vi ressourcer til at starte på en frisk. En ny historie om "ægte lederskab", om visionær ledelses- og organisationsudvikling, der eliminerer behovet for aldersspecifikke politikker, fordi optimal udnyttelse af alles kompetencer er en selvfølge. Industrisamfundets historie efterlader noget mentalt arvegods, vi skal gøre os fri af. Det er baggrunden for forsknings- og udviklingsprojektet "Fokusdrejning - seniorerne i den nye økonomi" www.seniorstyrker.dk Det sene industrisamfundets seniorpolitik blev til i bedste mening. Man ville gerne bevare "Den ældre medarbejder" på arbejdsmarkedet, og man ville gerne behandle ham (m/k) godt. Man - som var yngre end "den ældre medarbejder" - ville give ham nogle attraktive tilbud, som han kunne være glad for. Men han blev ikke særlig glad og blev i andres øjne let til en halvtræt stivnakke med utilstrækkelige kvalifikationer og energi til dagens pulserende og dynamiske arbejdsliv. "Duer ikke!" "Væk!" Den type ældre medarbejder, der omtales, er et produkt af en tid, som er ved at være passé. Han halsede afsted, men blev ikke stimuleret til at udfolde sit potentiale. Bedre uddannede unge kom ind og fik de gode opgaver. Og "seniorpolitikken" tilbud til ham blev hovedet på sømmet. Mindre udfordringer fremover, klar signalværdi. Tilbud om

"udviklingssamtaler" med chefer, der var halvt så gamle som han selv og havde kendt ham et halvt år. Efterløn og tidlig pensionering er valgt som "en løsning" af mange gennem de sidste 20 år. Sådan bliver det ikke i vidensamfundet. Vidensamfundet skaber ikke flere medlemmer af "Den ældre medarbejders klub", hvis vi har den mentale spændstighed og vilje, der skal til, for at lægge gamle mønstre bort og hjælpe nye på vej. Faktisk kan vi ikke hurtigt nok få fjernet "den ældre medarbejder" fra vores mentale landkort og få gjort op med den kapitalbrøler, som det var at tro, at mennesker havde brug for mindre udfordringer i anden livshalvdel end de havde i første. Og der er ikke brug for nye stereotyper til at sammenfatte mennesker over en vis alder. Mennesker bliver mere og mere forskellige hen over livsbanen og vidensamfundet kan forventes at skabe endnu større spredning end industrisamfundet gjorde. I den omstilling fra industrisamfund til vidensamfund, som vi er midt i, må vi imidlertid ikke glemme, at der fortsat er mennesker, der har haft nedslidende job. Der bliver færre og færre af den slags job, men de, der har haft dem - og de færre, der får dem fremover - er i deres gode ret til aflastning og tidlig tilbagetrækning. I det sene industrisamfund og det begyndende vidensamfund dvs.. 1980'erne og 1990'erne viste stort set alle undersøgelser, at mennesker toppede arbejdsmæssigt i 40 - 45 års alderen (uanset fag). Herefter indtrådte et "kompetenceplateau" på måske 15 - 20 år, der måske blev efterfulgt af en kortere årække med svækkelse og aftagende kompetence. Det siger måske mere om arbejdsmarkedet, end det siger om mennesker, selvom vi har handlet modsat. Industrisamfundet efterspurgte kompetencer, der udviklede sig frem til en moden alder. Der fandt ikke megen læring sted i arbejdslivets anden halvdel. Vidensamfundets anderledes historie vil berette, at den fornemteste ledelsesopgave af alle, er at skabe optimale betingelser for udfoldelse og læring for mennesker i alle aldre. Og om synergieffekter, som samspillet mellem mennesker i forskellige livsfaser giver. Det bliver en god historie, både menneskeligt og økonomisk. Man kommer til at ryste på hovedet eller trække overbærende på skulderen af en svunden tid, hvor mennesker blev kasseret på arbejdsmarkedet som udslidte eller forældede i 45 - 50 årsalderen. I vidensamfundet tæller resultaterne og alderen tæller ikke negativt. Tværtimod bliver man efterspurgt på arbejdsmarkedet til en endog meget høj alder. Mange vil sikkert aldrig rigtig gå på pension. Vidensamfundet kommer først og fremmest til at efterspørge mentale kompetencer - f.eks. social, emotionel og interkulturel intelligens, helhedstænkning og evnen til at skabe holdbare løsninger i nye situationer. Og mentale kompeten-

cer udvikler sig tilsyneladende lige så længe, der bliver brugt og tager måske endog et kvantespring opad i forbindelse med den menneskelige modningsproces midt i livet. Med sine mange innovative produktionsprocesser i skiftende netværk, bliver virksomheder og offentlige institutioner helt afhængig af mentale kompetencer. Der vil forsat være brug for en fysisk, mekanisk og logisk indsats, men i mindre omfang og i stigende kombination med mental indsats, som vil blive den afgørende konkurrencefaktor. Den menneskelige modning midt i livet frisætter ressourcer, som videnssamfundet kan bruge. Modningsprocessen udvider, i hvert fald potentielt, horisont og perspektiv. Den ændrer også behov og prioriteringer hos det enkelte menneske. Nye egenskaber og hidtil ubrugte evner trænger sig på. F.eks. vælger stadig flere og specielt kvinder, at tage en ny uddannelse midt i livet. Og mange vælger at blive selvstændige på det tidspunkt. Nogle "står af ræset" og vælger en alternativ lønarbejdsfri livsform. Andre foretager et større karriereskift. Under alle omstændigheder sker der en eller anden grad af individualisering. Den individualisering havde industrisamfundet ikke brug for og stimulerede den derfor heller ikke. Men det har videnssamfundet! Videnssamfundet efterspørger unikke kvalifikationer. Formentligt vil arbejdslivet også udfolde sig i et psykisk stimulerende - og ikke, som tilfældet har været ifølge mange undersøgelser fra det sene industrisamfund - et psykisk belastende miljø. Kreativ udfoldelse og skaberglæde vil blive centrale elementer i mange menneskers arbejdsliv. Arbejdslivet vil nok forsat have en opslidende effekt på mennesker, men den vil være anderledes end industrisamfundets. Vi ved endnu ikke hvordan, men måske vil den opslidende effekt blive delvist modvirket af en regenererende effekt fra den kreativ udfoldelse. Hvis det er tilfældet, trækker det også i retning af et langt arbejdsliv. Evnen til at organisere sig til høj innovationshastighed er et konkurrenceparameter i den nye økonomi. Ny viden skabes og indbygges i produkterne, fysiske som ikke-fysiske, med stadig større hastighed. Den hierarkiske organisationsform er ikke mere konkurrencedygtig og afløses af flade og til dels selvorganiserende netværksstrukturer. Jo større videnintensitet i produktionen, jo mere selvorganiserende og grænseoverskridende bliver netværkene. Det er således den nye økonomi, der skaber de nye organisationsformer. Den gamle økonomi er udsat for et voldsomt innovationspres og optager de nye organisationsformer, som kommer til at præge hele samfundet. Dette kan indebære nogle fordele for modne mennesker frem for yngre. I industrisamfundet havde yngre mennesker en konkurrencefordel frem for modne i relation til at fungere i den herskende, hierarkiske

organisationsform. De hierarkiske organisationer orienterede sig mod funktioner, hvor den enkelte (funktionær/arbejder) havde en plads/en funktion at udfylde. Organisationen var en maskine og det var den, der producerede, ikke den enkelte eller gruppen. Forenklet sagt var man attraktiv på arbejdsmarkedet, så længe man kunne holde til at agere tandhjul. Unge mennesker holdt alt andet lige bedst til det. Logisk intelligens og fysisk styrke var efterspurgt. Midaldrende og ældre mennesker så ofte ingen anden udvej end at holde kadencen og blive ved med "at passe maskinen" på dennes betingelser. Tidligere var besiddelse af viden en personlig konkurrencefaktor. Nu er kompetence til at dele viden en produktivtets- og dermed konkurrencefaktor for virksomheden. Måske ligger den største potentielle kompetence hertil hos erfarne medarbejdere? De nye organisationsformer orienterer sig mod resultater, som den enkelte eller en gruppe påtager sig at levere. I de nye organisationer er man derfor attraktiv, så længe man kan skabe resultater. Den modne og erfarne medarbejder er godt rustet - alt andet lige bedre end den unge - til at tage ansvar for sine resultater og indgå aftaler herom. Måske har det modne menneske også et større behov herfor end det unge menneske, som på sin side måske har mere brug for anerkendelse? I sidste fjerdedel af det 20. århundrede steg efterspørgsel efter viden og efterspørgslen efter erfaring faldt. Dette er nu helt udtalt. Erfaring kan ikke sælges. Men videnindholdet af erfaringen kan! Den viden, som den enkelte eller virksomheden er i stand til at ekstrahere af erfaringer og bruge på nye måder sammen med anden viden, er værdifuld. Forenklet sagt kan erfaring bruges til reproduktion - mere af det samme - og viden kan bruges til at producere nye produkter. Hvis man alene tilbyder sin erfaring på arbejdsmarkedet, svarer det lidt til at søge job som udbringer af gårdagens avis. Videnssamfundets organisationsformer eliminerer behovet for "management". En gruppe eller en enkelt person indgår aftale med virksomheden om en leverance m.v. og andre produktionsbetingelser samt honorering. En af produktionsbetingelserne kan godt være adgang til en eller flere mentorer og andre ressourcepersoner. Men gruppen/personen skaber resultatet og har ikke brug for ledelse. Så management i den forstand falder væk. Det vil være en fordel for modne og ældre mennesker på to fronter. Den ene er, at de nye mentorroller kommer til at passe som hånd i handske til videnssamfundets kompetente seniorer med deres store mentale kompetence. Den anden er, at det formentlig aldrig har været i overensstemmelse med naturens orden ikke at være selvledende i sit liv og gerning som modent menneske. De gamle hierarkier fastholdt måske et lavere mentalt udvik-

lingstrin end det, der var naturligt for modne mennesker med mistrivsel som et af resultaterne. Vidensamfundet kalder på ægte lederskab. Formentlig ikke kun i en overgangsfase, hvor der jo altid vil være brug for den visionære kraft, som er central i ægte lederskab. Formentlig konstant, fordi innovationshastigheden bliver så stor, at nye muligheder hele tiden fremkommer og gerne skulle udnyttes ud fra en visionær og værdibaseret helhedsopfattelse. Det vil medarbejderne forvente. Og det vil samfundsborgeren forvente. Vidensamfundets større stimulering af mennesker i hele livsbanen og kompleksiteten i den globale virkelighed, der tegner sig, gør, at vi vil se flere ledere i en moden og høj alder end vi har gjort, specielt i det sene industrisamfund. Den sublimering af personligheden, som modningsfasen indebærer, vil ofte være bag det ægte lederskab. Vi skal have mere viden om mennesker, der bliver ved med at udvikle sig - med eller uden uddannelsessystemets hjælp. Det er ikke svært at regne ud, at samfundet ikke kan bestå på et rimeligt funktionsniveau, hvis valget ikke bliver en tredje alder med et spændende, udfordrende og produktivt arbejdsliv. Vidensamfundet åbner for muligheden. Vidensamfundet er i sin spæde begyndelse, men der er masser af udviklingstendenser, som der næppe kan herske tvivl om lønsomheden i at understøtte og kapitalisere i den nye økonomi - til glæde for samfundet som helhed og for det enkelte individ. Det gælder ikke mindst arbejdslivets fornyelse til noget langt mere fleksibelt og attraktivt for mennesker i alle aldre, end det industrisamfundet kunne tilbyde.