

# Afskaf seniorpolitikken!

*Af Allan Levann, direktør, High Performance Institute*

På arbejdsmarkedet findes der to grupper, som får særlig stor opmærksomhed i disse tider. Der er dem, som tilsyneladende ingenting ved, men kan alt. Og der er dem, som ved alt, men tilsyneladende ingenting kan. Den første gruppe går under betegnelsen ”unge”, mens den anden kaldes ”ældre”. Din fødselsattest fortæller dig, hvilken gruppe du selv hører til. Er den udskrevet før 1957 må du nok vænne dig til tanken om at være i gruppe 2.

Vi har længe haft en ungdomspolitik på det danske arbejdsmarked, og nu kappes arbejdsgivere og beslutningstagere om også at udvikle verdens bedste seniorpolitik. Seniorerne selv slutter sig sammen i grupper og netværk, som skal kæmpe deres sag. De markedsfører sig dygtigt, og journalisterne holder respektfuldt mikrofonen for de ældre, som var journalisterne selv samvittighedstyngede børnebørn på det årlige pligtbesøg på plejehjemmet. Holdningen synes at være den overbærende og let medlidende: Lad nu de ældre tale ud, så vi yngre (for det er elektroniske mediers journalister typisk) kan komme videre med livet.

På arbejdspladserne vil det snart være reglen, at alle medarbejdere kaldes til en alvorlig samtale den dag, de fylder 45 år. ”Nå, Jensen, lad os så se, hvordan vi kan skrue din sidste tid her på virksomheden nogenlunde fornuftigt sammen. Det må heller ikke være nemt at blive gammel”. Og der bliver så underligt stille i lokalet, mens det store, tikkende ur på væggen langsomt spiser af den sparsomme tid, staklen har tilbage. Hvor opløftet mon Jensen går fra sådan en samtale?

Kan vi ikke se at afskaffe seniorpolitikken, inden den får bidt sig fast på det danske arbejdsmarked?

Den er uværdig, og den er udtryk for en kassetænkning, der burde være forbeholdt bedemænd. Alene ordet ”seniorpolitik” antyder jo, at medarbejderen burde begynde at tænke mere på kistevalg og gravsted end på karriere og fremtidige jobmuligheder.

Det er selvfølgelig utrolig velment altsammen. Seniorpolitikken tager afsæt i et ønske om at give de ældre blot en lille chance i det kapløb, hvor de unge tiljubles, som havde de vundet alt på forhånd. De unge dyrkes og forkæles som aldrig før. De betales nærmest for at dukke op på de uddannelses- og erhvervsmesser, hvor arbejdspladserne byder sig til med løfter om lykke, rigdom og ubegrænset plads til eneren. Samme arbejdspladser sørger så for at indrette et rigtig hyggeligt hjørne i virksomheden, hvor de, som nyder godt af seniorpolitikken, har kort til kaffemaskinen og kan gå på deltid, hvis det hele alligevel bliver for hårdt.

Med angst og bæven ser arbejdsgiverne og politikerne på de små unge årgange og forestiller sig, hvordan der i deres egne alderdom vil være vandgrød og ingen børnebørn til at tjene til pensionen. Det får dem til at gøre to ting: At kaste sig ind i ”kompetencekapløbet”, som i nogen grad ligner en olympisk disciplin i kapring af de bedste og hurtigste unge. Og at overveje, hvordan de trods alt kan få noget ud af de

ældre, som de dybest set helst var fri for – for det er jo de unge, som bærer kimen til fremtiden i sig.

Filosofien afspejler et sygt tankesæt, og vi må gøre op med vores trang til at putte alt og alle i kasser. Selvfølgelig kan man sige noget generelt om ungdommen. At den er født efter os andre, for eksempel. Og selvfølgelig er det da sandt, at de ældre nok har kortere tid tilbage på arbejdsmarkedet. Men hvad siger det om, hvad de yngre og ældre kan, hvad de drømmer om, hvad de tør, hvad de rummer af potentiale? Eller hvem de er som mennesker?

Hold så op med at tænke i alder. Hold op med at skåne de ældre og pakke de unge ind i vat. Det er respektløst, og det er uforstandigt.

Det er en diskussion, som er vigtigere end nogensinde før, for virksomheder såvel som investorer har jo opdaget det: En virksomheds værdi afhænger af meget andet end maskiner, produktionsapparat og umiddelbare udsigter til indtjening.

Det er i virkeligheden kun mennesker, der skaber værdi. Ikke unge, ikke ældre, ikke gamle, men netop *mennesker* - med kreativitet, med lyst til at udvikle, med trang til at skabe nye rammer, med evne til at forløse andre, og først og fremmest med mod på livet!

Og hvordan skal du som arbejdsgiver vide, om det er sådan et menneske, du har fat i? Svaret er det besværlige: Det kan du ikke! Ingen dåbsattest, intet c.v., ingen anbefaling kan fortælle dig, hvad det er for menneske, du har foran dig. Du opdager det måske først længe efter, at hun eller han er startet. Og det har helt sikkert intet med alder at gøre. Måske leder du efter en medarbejder med tyngde og erfaring og søger derfor en ældre. Eller måske er du på jagt efter dynamik, vitalitet og ubegrænset arbejdsevne og ville derfor allerhelst have en på 12 år. Men her er den dårlige nyhed: Alderen siger intet om, hvem det er, du er ved at ansætte.

Dine forventninger betyder til gengæld alt for, hvordan det menneske vil udvikle sig. Og med dine forventninger skaber du samtidig – bevidst eller ubevidst – de rammer, som din medarbejder kan udvikle sig indenfor.

Min pointe er, at seniorpolitikken slår mennesker ihjel, og at juniorpolitikken begrænser de unges tro på værdien af deres egne erfaringer. Det bliver den helt store udfordring i fremtidens vidensamfund at definere mennesker ud fra, hvad de kan fagligt og personligt, i stedet for kun at kigge på deres alder.

Tilbage til spørgsmålet: Hvordan sikrer du dig så, at du har fat i det rigtige menneske? Det handler i meget høj grad om at skabe den attraktive virksomhed, som tiltrækker de rigtige medarbejdere. Og samtidig handler det om, at vi alle skal redefinere arbejdslivets indhold og værdier, så det bliver attraktivt for det enkelte menneske at finde balancen i trekanten med siderne ”mig selv” – ”mit arbejde” – ”min familie”.

Det er kun mennesker, der skaber værdi. Og de skaber kun, når rammerne er til det. De skaber kun, når der stilles forventninger til dem, og de vises tillid. De skaber kun, når der er plads til, at de kan udfolde hele deres potentiale.

Vi må udskifte tænkningen i aldersklasser og –kasser med begreber som vidensdeling og generationslæring, mentoring og coaching. Målet er et samfund, hvor alle bidrager med det, de er gode til. Et samfund kittet sammen af forskellighed og lyst til sammen at skabe det værdifulde.

Det er en misforståelse, at de unge kun tænker på sig selv. Meget tyder til gengæld på, at de er mere individuelt orienterede end den forrige generation af unge. De er *ikke* egoister – de er faktisk sociale, men nok mere selvbevidste end tidligere. Og det er mildest talt ikke så mærkeligt, når vi ser, hvordan arbejdsgivere og politikere bærer dem i guldstol direkte fra eksamensbordet til juniorpartnerkontorerne i disse dage.

Nu er opgaven at sikre, at den selvtillid breder sig også til den gruppe, som systematisk er blevet pillet ned og i disse dage forsøges passiviseret med en forbandelse af en seniorpolitik.

Bliver det svært? Selvfølgelig gør det det. Og det bliver uhandy for konsulenter, personaleafdelinger og politikere. Og for de seniorer, der lige havde indstillet sig på, at fremtiden slutter i 45-årsalderen. Der skal nok være nogle, der overfalder mig med spørgsmål som: Jamen, er det ikke helt rimeligt, at de ældre får mulighed for at trække sig lidt tilbage, nu hvor de har knoklet som bæster, fra de gik ud af skolen?

Mit svar er nej – det er ikke rimeligt! Det rimelige vil være, at vi alle bliver i stand til at holde den vigtige balance mellem arbejdsliv og andet liv. Hvor ligger logikken i at svinge pisken over de unge og lade dem løbe så stærkt de overhovedet kan – helst uden alt for megen tanke på familieliv og venner -, for så at se dem brænde ud få år senere. Hvad er det egentlig, vi håber at få ud af de hæsblæsende yngre årgange?

Hvis vores videnssamfund skal have en chance, hjælper det netop ikke noget at dræne de arbejdende så effektivt, at deres arbejdsevne svinder i takt med, at deres indsigt og erfaring øges. Tværtimod vil den fornuftige kurve gå modsat, så medarbejderne leverer mest, når deres viden er størst.

Derfor: Afskaf seniorpolitikken! Kreativitet kender ikke til alder. Visdom kender ikke til alder. Stil krav til alle, uanset hvornår deres fødselsattest er udskrevet. De bliver bedre af det. De bliver gladere. Og de ekstra skridt til kaffemaskinen klarer de nok.