

28.02.2023

# Hvorfor livsfasepolitik på arbejdspladsen, når nu medarbejderne ikke altid passer ind i politikken?

Af: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

**Det enkle svar er – fordi medarbejdere har forskellige behov, og de har brug for at blive mødt i disse behov. Medarbejdernes tilknytning til virksomheden vokser, når de oplever, at deres behov bliver mødt med forståelse.**



---

Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

---

Behovene afhænger af, hvor vi er i vores liv, og hvilke livsbegivenheder der møder os og dermed kommer til at danne ramme for vores liv – også vores arbejdsliv.

Det besværlige er, at vores behov ikke følger den biologiske alder; to 35-årige medarbejdere kan have meget forskellige behov og forskellig work-life-balance.

Da vi ikke kan regne med, at den biologiske alder alene definerer, hvilke livsbegivenheder vi kommer ud for, så er en livsfase tænkning og livsfasepolitik både en hjælpsom ramme og en besværlig fætter.

I mange virksomheder har livsfasepolitikken afløst seniorpolitikken ud fra en forståelse af, at alle medarbejdere – og ikke blot seniorerne – befinder sig i én eller anden livsfase med behov, der knytter sig til denne givne livsfase – særligt i forhold til work-life-balance.

Seniorpolitikkerne var måske hjælpsomme i nogle tilfælde, men i andre tilfælde har de været problembørn. Mange steder har de givet anledning til, at uretfærdigheden er flyttet ind, for hvorfor skal der tages særligt hensyn til en sund og rask medarbejder på 62 år, som løber maraton i sin fritid, mens en 38-årig enlig mor med tre børn skal levere maksimalt, bare fordi hun er 38 år.

Andre gange har seniorpolitikkenes velmenende tiltag såsom seniorsamtalen vakt følelsen af, at man blev placeret i en kasse med en bestemt label på. Bare fordi man var født for 58 eller 60 år siden.

Det har vakt irritation og uforståenhed. Andre gange har det vakt latter og overbærenhed at blive indkaldt til en seniorsamtale, som f.eks. mellemlideren, der blev indkaldt til en seniorsamtale (han var jo 60 år), samtidig med at han netop var blevet far for tredje gang.

Hvilken livsfase var han i? Hvilke behov havde han?

Han skabte rod i systemet. Ham kommer vi tilbage til.

Seniorpolitikkerne havde altså (også) utilsigtede virkninger, og selvom de i mange tilfælde er blevet afløst af livsfasepolitikker, har det ikke gjort livet lettere for HR.

Jeg tror det skyldes, at livsfasepolitikkerne er skabt ud fra samme tankegang, nemlig at man kan regne ud, hvilke behov medarbejderne har, qua deres alder. Desværre er livsfaser ikke lineære og kan ikke stilles op i et excel-ark. I dag vælger vi mennesker langt mere individuelt, hvordan vi tilrettelægger vores liv – både det private og det arbejdsmæssige.

Anette Tybjerg-Jepesen, der er ph.d.-studerende ved Institut for Psykologi og Center for Sund Aldring på Københavns Universitet, har beskæftiget sig med begrebet ageism – eller på dansk alderisme.

Begrebet ageism dækker over, hvordan vi tænker, føler og handler i forhold til andre mennesker på baggrund af deres alder.

Dette gælder både generelle fordomme og opfattelser om en given alder og aldersdiskrimination. Aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet behøver ingen nærmere præsentation, den har vi alle sammen hørt om, mange har ligefrem mærket den. Men den gælder ikke kun de 60-årige.

Livsfasepolitikker skabes jo også, i hvert fald i nogen grad, ud fra fordomme og forestillinger om, hvordan det er at være 25 år, 35 år, 45 år osv., og de behov, der knytter sig til den givne alder.

Vi ved, at fordommene om ældre i høj grad skabes af de forestillinger, vi har om os selv, når vi selv bliver ældre. Den tyske professor Cordula Braedel har undersøgt, hvad hun kalder "*individualized, age-related leadership*", på tværs af fire lande (Tyskland, Finland, Schweiz og Italien) og slår i et studie fra 2011 fast, at det er lederens egne forestillinger om alder, der er bestemmende for, hvordan de behandler seniormedarbejdere, herunder hvad de forventer af dem.

Hun fandt også belæg for, at virksomhedens samlede viden om forskellige forestillinger om alder blev afgørende for, hvilken adfærd ledere udviser overfor seniormedarbejderne.

Det er nærliggende at tro, at dette ikke kun gælder for seniormedarbejderne, men for medarbejdere i alle aldre og livsfaser.

Så er vi tilbage ved livsfasetænkningen og livsfasepolitikken og det, som vi håber, den kan hjælpe os med, nemlig at skabe den bedst mulige work-life-balance og trivsel.

Livsfasetænkningen og livsfasepolitikken, risikerer dog at lokke os i en fælde. Det er nemlig sådan, at alle mennesker – ubevidst – laver det, som kaldes 'social ranking', hvilket betyder, at vi måler os selv i forhold til de andre. Alle mennesker sorterer andre mennesker i kategorier, vi sætter en label på hinanden ud fra markører som alder, køn og etnicitet. Det sker selv for HR-chefen og HR-medarbejdere – og erhvervspsykologer!

Det foregår helt ubevidst, hvilket du selv kan erfare ved at tage fx 'Harvard Implicit'-testen, som måler graden af dine fordomme. Inden man går i gang med testen, bliver man advaret om, at resultatet kan overraske. Vi har allesammen flere fordomme, end vi tror.

Tilbage til lederen på 60 år, som blev indkaldt til seniorsamtale, samtidig med at han blev far for tredje gang. Han var ansat i et stort dansk mediehus og blev indkaldt i sin barselsorlov!

Mon han oplevede at få påsat en alders-label og modtage en standardindkaldelse til en seniorsamtale? Ja, det gjorde han. Mon det var lederens egen forestilling om, hvad det vil sige at være 60 år, der gjorde, at han blev indkaldt? Ja, det var det. Det er også tydeligt, at lederen ikke anede, at manden havde barselsorlov. Situationen er naturligvis ikke typisk, men alligevel et godt eksempel på, hvor svært livsfaser kan være at imødekomme.

Som leder risikerer man at skade relationen til medarbejderen, som i dette tilfælde tydeligvis ikke bliver set som den, han er, men som den, lederen tror han er. Netop det, som både Tybjerg-Jepesen og Braedel fandt frem til. Han blev ledet ud fra, hvordan lederen tænkte og følte i forhold til ham på baggrund af hans alder. Det, som Braedel kalder "*individualized, age-related leadership*".

Hvad kan vi så gøre ved det, når det sker ubevidst, at vi kategoriserer andre mennesker og laver 'social ranking' ud fra fordomme, som er skjulte for os selv?

Vi må lægge disse labels fra os, være nysgerrige og møde medarbejderen der, hvor han/hun er – altså frigøre os fra livsfase-labelen. Som Kierkegaard beskrev det: *“At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der”*.

I det hele taget kalder tiden på, at vi møder medarbejderen der, hvor medarbejderen er, hvis vi vil sikre os, at de skal føle tilknytning til virksomheden og ikke søge væk. 'Quiet quitting' er blevet et fokusområde, og modsætningen kunne næsten hedde 'silent attachment' – altså at medarbejderen langsomt knytter sig stærkere til virksomheden. Det kræver, at de bliver mødt som den, de er, frem for at blive mødt med en livsfase-label.

I en stor dansk virksomhed lavede de en årlig trivselsmåling. Det viste sig, at medarbejderne ønskede mere nærvær fra deres ledere, og nærværsledelse blev derfor en del af deres HR-indsats. Det var klogt! For heller ikke deres virksomhed er et lukket system, de påvirkes i den grad af det omkringliggende samfund, og det er i kraftig acceleration.

Jeg tog en chance og inviterede dem indenfor i socialpædagogernes værktøjskasse – ja, den er god nok. Jeg introducerede begrebet mentalisering[1], som handler om at:

- **Se sig selv udefra**
- **Se sig selv indefra**
- **Se den anden indefra**
- **Se den anden udefra**

Forenklet sagt, så handler det om at hoppe over i den anden (medarbejderen) og lave en slags hjernescanning og se ham/hende indefra (tanker, følelser, behov, grunde/intentioner) og se sig selv udefra med hans/hendes øjne (lytter jeg opmærksomt osv.).

Det handler også om, at kunne se sig selv indefra (hvilke tanker, følelser, behov, grunde/intentioner er på spil i mig selv) og den anden udefra (hvordan ser han/hun ud, hvilken reaktion fremkalder jeg?).

Hvorfor den 'hjernescanning' af den anden?

Fordi det virker. Evnen til at mentalisere er en forudsætning for at kunne skabe og vedligeholde gode relationer. Mentalisering handler om at se den andens perspektiv og samtidig holde fast i sig selv. Det ved vi fra pædagogikkens verden, hvor det bruges i arbejdet med børn og unge samt mennesker med funktionsnedsættelser.

Mentalisering skaber det, som af den tyske sociolog Hartmut Rosa kaldes resonans.

Resonans er at være på bølgelængde, at opleve samklang med et andet menneske. Det er den følelse, vi får, når vi oplever en gensidig tryghed og en udviklende relation med vores leder. Resonans opstår, når vores livserfaringer bekræfter og komplementerer hinanden. Det er, når vi bliver set, hørt og forstået – også selvom vi ikke passer ind i livsfasekassen med labels.

Så selvom livsfasepolitikken ikke altid rammer plet, er den et stærkt signal til medarbejderne om, at man ønsker at skabe resonans og herved at imødekomme de livsfaser, de er i, med relevante vilkår.

#### Kilder:

- [1] "Mentalisering i organisationen" af Heino Rasmussen og Janne Ø. Hagelquist