

DE ERFARNE

SENIORSAMTALER

En ledelsesguide til det gode seniorarbejdsliv



KØBENHAVNS
UNIVERSITET

Velliv
Foreningen



Introduktion

Det kan være følsomt og tabubelagt at tale om alder på arbejdspladsen. Men forskning viser, at alder kan spille en positiv rolle i arbejdslivet, hvis man formår at skabe en konstruktiv og anerkendende dialog. Samtaler om alder, seniorarbejdslivet og pensionsovergangen er ofte afgørende for, at den enkelte medarbejders kompetencer og faglige potentiale kan blive forløst. Desuden kan samtalen højne den mentale sundhed, ligesom den kan hindre pludselig og tidlig tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet.

Tal om seniorarbejdslivet

'Seniorsamtaler' er en forskningsbaseret ledelsesguide, der kan hjælpe jeres organisation til at sikre rammerne for gode seniorarbejdsliv på tre forskellige niveauer:

- Første del er rettet mod ledelsen og handler om, hvordan I kan gøre seniorerne til et aktiv på et strategisk HR- og ledelsesniveau.
- Anden del er rettet mod personaleledere og handler om, hvordan man kan forberede en konstruktiv og anerkendende samtale med den enkelte seniormedarbejder. Ofte er det en god ide at tage denne samtale i forbindelse med MUS-samtaler eller lignende. Seniorsamtaler kan således godt supplere eksisterende tiltag.
- Tredje del er en guide til selve samtalen omkring alder, seniorarbejdsliv og pensionsovergang imellem personaleleder og medarbejder. Det er afgørende, at medarbejderen også får mulighed at forberede samtalen. Derfor er denne ledelsesguide udviklet i sammenhæng med forberedelsesværktøjet 'Seniortanker', som den enkelte medarbejder kan benytte inden samtalen, og som kan findes på erfarne.ku.dk.

En forskningsbaseret guide

Seniorsamtaler er udviklet i projektet Seniorpraksis på Københavns Universitet støttet af Velliv Foreningen. Den er baseret på videnskabelig etnografisk dataindsamling i forbindelse med feltarbejde blandt seniormedarbejdere på danske virksomheder. Den udvikles fortløbende, og vi vil meget gerne i dialog med dig, hvis du eller din arbejdsplads bruger den, og har feedback og ideer til videreudvikling. Se mere på erfarne.ku.dk eller kontakt projektleder Aske Juul Lassen på ajlas@hum.ku.dk.

God fornøjelse!

DEL 1: Sats på seniorerne! En strategisk samtale mellem ledere



Kulturen på arbejdspladsen er afgørende for at sikre gode seniorarbejdsliv og for at forlænge arbejdslivet – og kulturen skabes på mange måder på ledelsesgangen. Tag derfor en strategisk samtale om, hvordan I som organisation vil arbejde for gode seniorarbejdsliv på HR- og ledelsesniveau. Brug følgende punkter som inspiration.

Alderskultur

- Tal om, hvordan I berører temaer som alder, seniorarbejdslivet og pensionsovergangen i dag. Er der berøringsangst eller tvivl om, hvordan I kan tage temaerne op? Har I overblik over seniorernes muligheder og rettigheder?
- Tal om alderssammensætningen og alderskulturen i organisationen, og hvilken betydning den har for arbejdet og kollegaskabet. Kan I gøre mere for at inkludere seniormedarbejderne fagligt og socialt? Rekrutterer I til en ung kultur? Hvad forbinder I ordet *senior* med hos jer? Hvordan taler I om alder fx ved fødselsdage og jubilæer?

Fastholdelse og anerkendelse

- Tal om, hvilke muligheder I har for at tilrettelægge fleksible arbejdsliv i jeres organisation. Kan I udvide muligheden for fleksibilitet? Flexibilitet er ikke kun at gå ned i tid, men kan også indebære andre arbejdsopgaver eller ansvarsområder.
- Tal om, hvorvidt I får forløst seniorernes kompetencer tilstrækkeligt. Er der ressourcer og erfaringer i organisationen, I kan bringe bedre i spil? Giver I seniorerne tilstrækkelige muligheder for opkvalificering og efteruddannelse?
- Tal om, hvordan I måler jeres medarbejderes succes. Måler I primært succes ud fra parametre som salg, KPI'er og effektivitet? Kan I prioritere kompetencer og egenskaber som at være erfaren, kulturbærer og mentor højere, eller indlejre dem i jeres KPI'er?

Seniorpolitik

- Tal om, hvorvidt I skal have en intern seniorpolitik, hvis I ikke allerede har det. Og tal om, hvordan I kan få seniorpolitikken op af skuffen og ud at virke. Det er ikke i alle tilfælde at en seniorpolitik giver mening, og slet ikke hvis den blot havner i skuffen. Men den kan i mange tilfælde skabe klarhed for både ledere og medarbejdere og gøre samtalen om alder mindre følsom.

DEL 2: Anerkendelse er vejen frem! Forberedelse til seniorsamtalen



Det kan være svært at sidde over for en medarbejder og spørge ind til seniorarbejdsliv og pensionsovergang. Vær opmærksom på at pensionsovervejelser ofte er en meget privat ting. Husk at anerkende dette, men understreg også vigtigheden af, at i kan tale om det.

Det kræver forberedelse både for personalelederen og medarbejderen. Ofte er anerkendelse vejen frem. Forbered derfor en anerkendende indgangsvinkel til samtalen, fx "Du er en værdsat medarbejder, som jeg gerne vil beholde så længe som muligt. Vi kan fortsætte som hidtil, men hvis du har nogle ønsker til, at vi tilrettelægger arbejdet på en anden måde, er jeg åben for det. Der er derfor jeg har inviteret til denne samtale". Brug følgende som inspiration før samtalen.

- Tænk over, om du som leder får forløst medarbejderens erfaringer og faglige potentiale tilstrækkeligt. Kan du give medarbejderen bedre mulighed for at komme i spil fagligt?
- Tænk over, om medarbejderen trives med kollegaerne. Kan du som leder gøre mere for at inkludere medarbejderen i fællesskabet?
- Tænk over, hvilke konkrete muligheder for fleksibilitet du kan tilbyde medarbejderen. Overvej både modeller for fleksibilitet, der handler om at gå op/ned i tid, op/ned i ansvar, nye arbejdsopgaver, ny placering i organisationen, etc.
- Tænk over, om der er konkrete muligheder for efter- eller videreuddannelse som kunne være relevante for medarbejderen. Afklar muligheden for at tilbyde medarbejderen kompetenceløft i organisationen.
- Tænk over hvilke parametre du måler medarbejderens succes ud fra. Har medarbejderen kompetencer som er vigtige i organisationen, men som ikke er synlige og/eller bliver anerkendt tilstrækkeligt?

Det er vigtigt, at medarbejderen også får mulighed for at forberede sig til samtalen. Tilsend derfor medarbejderen forberedelsesværktøjet 'Seniortanker'. Forbered også medarbejderen på, hvilke konkrete temaer og spørgsmål du vil tage op i god tid inden samtalen. Læg vægt på anerkendelse af medarbejderen allerede i indkaldelsen og understreg, at formålet med samtalen er at understøtte medarbejderens trivsel og faglige udvikling.

DEL 3: Tal om alder! Selve samtalen



Forskning viser, at alder spiller en rolle i vores arbejdsliv både fagligt, socialt og ofte også i forhold til vores ønsker for tilrettelæggelsen af arbejdslivet nu og i fremtiden. Til selve samtalen med medarbejderen er det derfor vigtigt at komme omkring alle fire aspekter.

Fagligt

- Oplever du, at dine kompetencer og erfaringer kommer tilstrækkeligt i spil?
- Hvilke ønsker har du til din faglige udvikling? Er du interesseret i efter- og videreuddannelse?

Socialt

- Hvordan oplever du det at være en af de ældre medarbejdere?
- Trives du med dine yngre kollegaer?

Tilrettelæggelse

- Trives du med den måde dit arbejde er tilrettelagt i dag? Har du ønsker ift. arbejdstid, ansvarsområder, opgaver og placering i organisationen?
- Er der noget vi som arbejdsplads og jeg som leder kan gøre bedre for din generelle trivsel?

Fremtiden

- Hvis du selv kunne bestemme, hvordan skulle de næste år så være for dig i organisationen?
- Hvilke tanker har du om fremtiden ift. arbejde, familie og interesser?

Vær opmærksom på, at seniorarbejdslivet og pensionsovervejelserne er en lang proces, og tingene ændrer sig løbende. Det kan derfor også være, at nogle medarbejdere der har udtrykt ønske om at skrue ned for tid eller ansvar på et tidspunkt måske vil skrue op igen. Seniorsamtalen er derfor ikke slut efter første samtale, men bør gentages løbende.