Guider til afholdelse af **senkarrieresamtaler**

Refleksionsguide **til Chefen**

En refleksionsguide, som du kan bruge til at reflektere over, hvordan du kan bidrage til afklaring af dine lederes senkarriereforløb.

Forhandlings fællesskabet

KL

Refleksionsguide **til chefen**

Introduktion til brugen af refleksionsguiden for chefen

Denne guide er tænkt som en forberedelse af karrieresamtalen med de ledere, som ønsker en senkarrieresamtale. Guiden er udformet med tanke på ældre ledere, som selv oplever et behov for en afklaring vedrørende deres senkarriere. Hensigten med samtalen er altså alene en afklaring vedrørende lederens senkarriere. Dermed afgrænser materialet sig fra Rammeaftalen om seniorpolitik.

Materialet kan dog bruges som udgangspunkt for en seniorsamtale, da ældre medarbejdere, ifølge rammeaftalen, skal have tilbud om en sådan, f.eks. i forbindelse med afholdelse af en medarbejderudviklingssamtale. Som det fremgår af "Vejledning til Rammeaftalen om seniorpolitik" fastlægger rammeaftalen ikke indholdet af seniorsamtalen, ligesom den ikke fastlægger alderen for en sådan samtale.

Materialet kan således bruges som udgangspunkt for en seniorsamtale, enten i sin samlede form eller i uddrag, og er altså tænkt som et selvstændigt redskab til afklaring af senkarriereforløbet målrettet ældre ledere i kommunerne – uafhængigt af rammeaftalen.

Som chef kan du have gavn af at forberede dig godt til en senkarrieresamtale, Dette kan blandt andet ske ved at se på aldersfordelingen, erfaringer og kompetencer hos din samlede flok af ledere. I lyset heraf vil du bedst kunne vurdere, hvilke temaer du finder relevante at drøfte med den konkrete leder i den konkrete samtale.

Det er helt op til den enkelte kommune selv at beslutte, hvorvidt og hvordan man ønsker at tilbyde sine ledere en senkarrieresamtale. Hvis man vælger at tilbyde ledere en senkarrieresamtale, kan man med fordel knytte det an til kommunens personalepolitik, seniorpolitik eller livsfase politik.

Guiden omfatter en instruktion samt temaer, som du kan reflektere over for at kvalificere samtalen. Den er struktureret, så du kommer omkring relevante temaer, der kan tages op i samtalen. Du kan selv tilføje spørgsmål eller temaer, du mener, er relevante at tage op.

Din forberedelse handler også om samtalens proces, dvs. hvordan du skaber den gode samtale og hvilke faser, den indeholder. Forberedelsen er altså orienteret mod både samtalens proces og indhold.

Regler, retningslinjer og lidt baggrund

Som en del af din forberedelse af karrieresamtalen er det en god ide, at du også orienterer dig om:

- De gældende muligheder i rammeaftale om seniorpolitik
- Kommunens senior- og/eller personalepolitik
- Muligheder i forhold til delefterløn og/eller delpension

Hvorfor en karrieresamtale med de ældre ledere?

Formålet med en karrieresamtale for ældre ledere er først og fremmest at få drøftet, hvilke ønsker og forventninger lederen har til sin senkarriere.

Målet er at få klarhed over, hvad der skal til for at fastholde lederen på arbejdspladsen enten i en fortsættelse af lederkarrieren eller et karriereskift til andre typer af opgaver.

I nogle tilfælde vil samtalen også handle om, hvornår og hvordan lederen ønsker sin karriere skal afsluttes. I så fald er formålet, at karrieren afsluttes på en god måde, som gavner både lederen og arbejdspladsen.

Det kan være naturligt, at I under samtalen drøfter muligheden eller behovet for en seniorordning. En egentlig aftale herom skal dog udarbejdes i samarbejde med lederens forhandlingsberettigede organisation, som det også fremgår i rammeaftalens afsnit 4.

Karrieresamtalen for den erfarne leder er en samtale om lederens arbejdssituation og hans/hendes opfattelse af den. Det er motiverende for lederen at få lejlighed til at reflektere over sin senkarriere.

Til sidst i guiden findes et ark, hvor du og din leder kan nedfælde samtalens konklusioner. Det er vigtigt, at samtalen munder ud i konkrete konklusioner, som kan være nyttige at bruge som udgangspunkt for en eventuel senere samtale.

Samtalens proces

Forberedelse er afgørende for, hvordan samtalen forløber.

Forberedelsen omfatter, at:

- Der er god tid fra aftalen laves, og til samtalen afholdes.
- I begge har gjort jer overvejelser om samtalens indhold og formål ved hjælp af refleksionsguiderne.
- Du på forhånd har overvejet, hvad du kan gøre, og hvilke muligheder du ser i organisationen for at fastholde lederen.
- I begge har overvejet, hvilke temaer det er vigtige at få snakket om.

Rammesætningen af samtalen har stor betydning for, hvilke temaer I kan berøre undervejs. Nogle temaer er følsomme og meget personlige og kræver trygge rammer.

Det er derfor vigtigt, at du er omhyggelig med valg af tid og sted. Sørg for, at I kan tale uforstyrret, og at der er tid nok. Vi anbefaler en tidsramme på to timer. Vær omhyggelig med at aftale spilleregler for tavshedspligt fra starten og tag det op undervejs, f. eks i form af spørgsmål som: ”vil du gerne have, at jeg går videre med det her?” eller ”hvordan ønsker du, at dette bliver italesat overfor kolleger/medarbejdere/andre?”

Sørg for, at samtalen starter roligt og afslappet, samt at I fra begyndelsen får tilrettelagt samtalens indhold. Det er vigtigt, at det er lederen selv, der sætter dagsordenen og lægger ud med at fortælle, hvilke temaer han/hun ønsker, at I får drøftet. Du kan efterfølgende supplere med temaer, du mener, er relevante.

For at en samtale skal være produktiv, må den nødvendigvis være reflekterende og undersøgende. Det er sjældent, at alle svar er givet på forhånd. Tværtimod vil en samtale, som er præget af åbenhed og nysgerrighed, producere nye perspektiver og nye erkendelser.

Den måde, hvorpå du forholder dig til lederen undervejs i samtalen, har stor betydning for, hvad I kan tale om, især hvad lederen har tillid til, at han/hun kan dele med dig. Jo mere oprigtig og ærlig en samtale er, des mere produktiv vil den være.

Det er derfor vigtigt, at du har en positiv tilgang, og at du formår at gøre lederen tryg ved, at samtalens formål er at undersøge, hvordan han/hun kan fastholdes og ikke om han/hun skal fastholdes.

En god styrepind og et godt perspektiv vil være at sammentænke, hvordan lederens individuelle behov og ønsker bedst sammentænkes med organisationens behov.

Sørg for, at du forholder dig åbent og nysgerrigt til lederen og holder en balance mellem spørgsmål og egne betragtninger. Spørgsmål skaber kontakt mellem mennesker, mens egne holdninger og lukkede konklusioner kan skabe afstand.

Bed selv lederen om at konkludere undervejs ved at opmuntre ham/hende til selv at opsummere det, I har drøftet. Det er vigtigt at få konkluderet undervejs, da det ofte er uoverskueligt at konkludere til sidst i en samtale.

Det er dit ansvar, at samtalen bliver på sporet. Det betyder, at du må sikre balancen mellem at lade lederen tale og afbryde ham/hende.

Undervejs i en samtale er det naturligt, at tråden tabes. For at komme tilbage på sporet kan perspektiv-spørgsmål vise sig hjælpsomme.

Spørg f.eks.:
”Hvad betyder det her for dig?”
”Hvad betyder det for medarbejderne?”,
”Hvad betyder det for arbejdspladsen?”
osv.

En anden form for perspektiv bevidsthed er, at du selv er opmærksom på, hvornår du taler ud fra dit eget perspektiv, hvornår du tager lederens perspektiv, og hvornår du tager temaets perspektiv.

Temaerne

Temaerne er valgt med baggrund i den nyeste viden om, hvilke faktorer i både arbejdsliv, familieliv og fritidsliv der har betydning for, om seniorer og ledere har lyst at blive i deres job. Guiden er designet med udgangspunkt i, hvilke ønsker og behov lederen måtte have for sin senkarriere.

Det vigtigste er at anerkende, at mennesker er forskellige. Vi har forskellige erfaringer, vi arbejder på forskellige måder og inden for forskellige sektorer.

De temaer, der er oplistet nedenfor, tager udgangspunkt i dette.
Temaerne skal betragtes som en slags tag selv bord. Det betyder, at du vælger de temaer, du mener, er relevante at drøfte med lederen.

Ideen er, at både refleksionsguiden og samtaleguiden kan modul-opbygges, og at temaer kan vælges til og fra. Måske vil det være nye temaer, der vælges næste gang, en senkarriere samtale skal finde sted.

Temaerne i denne refleksionsguide er:

1. Lederens nuværende job
2. Arbejdets tilrettelæggelse og fleksibilitet i arbejdet
3. Arbejdsopgaver
4. Motivation og anerkendelse
5. Uddannelse og kompetenceudvikling
6. Balance mellem arbejdsliv og familie-/fritidsliv
7. Ansvarsniveau
8. Lederens fremtid

Hvor relevante spørgsmålene er og afhænger af, hvilken del af den kommunale sektor, I arbejder i samt lederens faglige baggrund og erfaringer.

1. Lederens nuværende job

Spørgsmålene er tænkt som en slags temperaturmåling på, hvordan lederen fungerer i jobbet i dag.

a) **Overvej i hvilke situationer du synes, at lederen fungerer bedst.**

Hvad er de tre bedste resultater, lederen har skabt indenfor det seneste år. Det kan være sager, som er håndteret godt og professionelt, eller nye faglige tiltag, organisatoriske ændringer, personalemæssige forhold e.l.

Som inspiration kan du f.eks. tage udgangspunkt i de fem kernekompetencer, som er identificeret i publikationen "Ledere der lykkes", som findes her på www.lederweb.dk

De fem kompetencer er:

1. Relationel forståelse, altså evnen til at læse og forstå de menneskelige relationer på arbejdspladsen.

2. Tillidsvækkende sparring, altså færdigheder som at være en god lytter, stille gode spørgsmål og give gode råd, når situationen kalder på det.

3. Konfronterende intervention, f.eks. når lederen viser mod til at udfordre fordomme og uhensigtsmæssige handlemønstre på en fair og spontan måde.

4. Insisterende delegering, f.eks. når lederen viser evne til at uddelegere ansvar, også når medarbejderne er modvillige til at tage det, samt når lederen følger op på denne delegering.

5. Rodfæstet under pres, f.eks. når lederen udviser evne til at tage ubehagelige og upopulære beslutninger og samtidig er tro mod egne personlige grundværdier.

b) **Hvordan har disse resultater haft værdi for arbejdspladsen?**

c) **Hvis du ser fremad, hvordan forestiller du dig så, at lederens kompetencer bruges bedst?**

Noter:

2. Arbejdets tilrettelæggelse og fleksibilitet i arbejdet

Fleksibilitet i arbejdet og arbejdets tilrettelæggelse handler om, hvor og hvornår lederen arbejder, og hvordan det passer sammen med lederens øvrige livsområder, helbred og ønsker.

Måske ønsker lederen at kunne holde lange ferier. Måske ønsker han/hun at kunne arbejde længe onsdag og torsdag, men gå tidligt mandag og tirsdag. Det er forskelligt, hvilke behov og ønsker lederen har, men det er vigtigt, at der bliver lyttet til dem, og at muligheden for at tilgodese dem bliver undersøgt. På den måde bliver lederen mest tilfreds med sit arbejde.

a) **Hvilke muligheder er der for ændringer af tilrettelæggelsen i lederen arbejde?**

Det kan være:

- Arbejdstiden
  (er der bestemte tidspunkter, hvor det er vigtigt, at lederen er tilstede?)
- Fordelingen af arbejdet
  (er arbejdsmængden rimeligt fordelt ugen/måneden/året igennem?)
- Er det muligt at øge lederens egen indflydelse på tilrettelæggelsen af hans/hendes arbejde? – i så fald hvordan?

b) **Hvordan er muligheden for, at lederen i højere grad selv tilrettelægger afspadsering og ferier?**

c) **Hvordan er lederens muligheder for en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdstiden set i forhold til arbejdspladsens behov?**

d) **Har lederen mulighed for at arbejde hjemmefra, hvis der er behov for det?**

Noter:

3. Arbejdsopgaver

De arbejdsopgaver, vi løser, har stor betydning for vores motivation og trivsel. Lederen har måske både faglige opgaver, hvor han/hun med sin indsigt i fagområdet er den, der har den faglige ekspertise og det faglige overblik. Måske har lederen sluppet det faglige område og koncentrerer sig mere om de rent ledelsesfaglige opgaver. Måske brænder han/hun for det faglige, måske mere for det ledelsesmæssige?
Det bør du få afklaret i samtalen.
Det kan være hjælpsomt, at du på forhånd har gjort dig klart, hvilke behov arbejdspladsen har for lederens kompetencer.

- Hvordan er aldersfordelingen blandt lederne?
- Har lederen nøglekompetencer som han/hun bør træne andre i at opnå?
- Hvis lederen selv ønsker det, hvordan er så muligheden for, at han/hun får andre ansvarsområder?
- Vil det være muligt for lederen at indtage en anden rolle i organisationen, hvis han/hun ønsker det?

Noter:

4. Motivation og anerkendelse

Det er forskelligt, hvad der motiverer os i vores arbejde.
Nogle mennesker motiveres af en høj grad af selvbestemmelse, mens andre motiveres af et højt fagligt niveau. For nogle ledere er det ledelsesfagligheden og personaleledelsen, der motiverer, mens at andre motiveres af muligheden for strategisk indflydelse.

De fleste mennesker har brug for at vide, at det arbejde, de udfører, har en værdi for andre. Vi har brug for, at arbejdet giver mening, at vi kan se en sammenhæng mellem de opgaver, vi løser, og de behov der er hos medarbejderne og borgerne. Det motiverer os at se resultater af vores indsats, og det motiverer os, når vi oplever, at vi gør en forskel.

Samtidigt er det også vigtigt, at vi oplever en anerkendelse af vores arbejde. Anerkendelse er ikke ros, men derimod, at vi bliver regnet med, at vi oplever, at det arbejde, vi udfører, har værdi, og at vi får løbende feedback på det.

a) Hvornår synes du, lederen lykkes bedst?

- Hvad kendetegner disse situationer?
- Hvordan er arbejdsformen?
- Er der deadlines?
- Hvordan er ressourcerne?

b) Hvilke faglige udfordringer kan du tilbyde lederen?

Anerkendelsen af arbejdet spiller en rolle for motivation, arbejdsglæde og trivsel. En måde at vise anerkendelse på er i form af konkrete handlinger.

Det kan være:
- at efterspørge lederens viden
- at bringe lederens erfaringer i spil
- at bruge lederens kompetencer i relevante sammenhænge
- at give lederen feedback på hans/hendes indsats

I hvilken grad gør du det nu, og tror du, at lederen har brug for, at der skrues op for dette?

Noter:

5. Uddannelse og kompetenceudvikling

Behovet for kompetenceudvikling er uafhængigt af alder. Mulighederne for at få nye færdigheder, ny viden og nye perspektiver på arbejdet er vigtige for, at vi trives i vort arbejde. Uden nye færdigheder og løbende kompetenceudvikling kan det opleves belastende at blive i jobbet. Derfor er det vigtigt at overveje, hvilke muligheder du ser for kompetenceudvikling af lederen.

Der er mange måder at opnå ny viden, nye færdigheder og nye perspektiver på. Det kan ske både gennem kurser, gennem netværk, gennem samarbejde med andre, gennem udlånsordninger osv.

Prøv at se, om du kan skabe overblik over mulighederne.

a) Hvilke muligheder er der for kompetenceudvikling i ledelse i din kommune?

Det kan være:

- Kurser
- Ledelsessparring
- Ledelsesevaluering
- Ledelsesudviklingssamtaler

Noter:

6. Balance mellem arbejdsliv og familie-/fritidsliv

Dette tema handler om forholdet mellem arbejdsliv og privatliv. Fylder arbejdslivet for meget i forhold til familielivet? Er der hensyn, der skal tages f.eks. til familie eller helbred?

Fra forskellige undersøgelser ved man, at medarbejdernes egen vurdering af deres helbred har indflydelse på, hvor længe de vælger at blive i jobbet.

Der findes forskellige sundhedsordninger, som kommunerne tilbyder til sine medarbejdere uanset alder. Nogle kommuner har særlige tilbud til seniormedarbejderne, fordi man ved, at det har en positiv indflydelse på arbejdsglæden, ligesom det kan forebygge nedslidning. Sundhedsordninger kan omfatte både det fysiske og det psykiske helbred, og behovet kan variere fra leder til leder. Det er vigtigt at gøre sig klart, at et godt helbred er en nødvendig forudsætning for, at lederen kan blive på arbejdsmarkedet.

- Hvilke tilbud har kommunen om sundhedsordninger?
- Findes der særlige tilbud for seniormedarbejdere?
- Hvordan kan der tages særlige hensyn til lederens helbred om nødvendigt?

Noter:

7. Ansvarsniveau

Forholdet mellem det, man som leder har ansvar for, og det, som lederen kan få indflydelse på, kan - hvis det er meget ulige - have betydning for, om jobbet opleves som belastende eller som noget, der bidrager positivt til lederens trivsel.

Man kan, groft sagt, anskue det på to måder:

a) Mængden af opgaver lederen har ansvaret for.
b) Graden af ansvar i de enkelte opgaver.

Hvordan vurderer du mulighederne for at:

- Lederen får mere ansvar og indflydelse, hvis han/hun ønsker det?
- Lederen får mindre ansvar/indflydelse, hvis han/hun ønsker det?

Noter:

8. Lederens fremtid

Når lederen vurderer sin lyst til at fortsætte i arbejdet, er det naturligt, at han/hun ser på sin samlede livssituation, som omfatter karriere, familieliv, helbred, fritidsinteresser, ønsket om personlig og/eller faglig udvikling mv.

Overordnet handler senkarrieren om, hvordan lederen ønsker at omsætte sine nuværende erfaringer, kompetencer og viden i den sidste del af sin karriere, og hvordan og hvornår han/hun ønsker at trække sig tilbage. Det er i den forbindelse også vigtigt at overveje, hvad der eventuelt skal ændres i lederens arbejdssituation, for at han/hun har lyst til at blive i sit arbejde.

Du kan gøre dig klart, i hvilken retning du mener, at afdelingen vil udvikle sig i fremtiden. På baggrund af det kan du formulere for dig selv, hvordan lederen med sine kompetencer og viden vil kunne bidrage til at udviklingen finder sted.

Noter:

Senkarriere samtalen

Forhandlings fællesskabet

KL