



# 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 lederses senkarrieresamtaler.



Forhandlings  
fællesskabet



# 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 Rammeforfølgelsen 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 Rammeforfølgelsen 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 samtaleprocessen, dvs. hvordan du skaber den gode samtale og hvilke faser, den indeholder. Forberedelsen er altså orienteret mod både samtaleprocessen og indholdet.

### **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 rammeaftalen om seniorpolitik
- Kommunens senior- og/eller personalepolitik
- Muligheder i forhold til delefterløns- 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 arbejdsituation 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 samtalekonklusioner. 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 tryk 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 erfa-

ringer, vi arbejder på forskellige måder og inden for forskellige sektorer.

De temaer, der er oplyst 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.





















Forhandlings  
fællesskabet

