



# Seniorsamtalen

Vidste du, at:

**folkeskolen kommer til at mangle mellem  
1500 og 3500 lærere hvert år de næste 10 år**

**hvis alle 59-årige lærere bliver ved med at arbejde  
til de er 61 år, halveres manglen**

**og bliver de, til de er 63 år, er problemet næsten løst**

**de fleste lærere allerede som 40 - 45-årige bestemmer  
sig for, hvornår de vil holde op med at arbejde**

**seniorpolitik også skal præsenteres som juniorpolitik,  
hvis det skal virke**

Tallene på modsatte side viser, at der er al mulig grund til at motivere folkeskolelærere til at blive ved med at arbejde så længe som muligt. Hvis ikke vil den skæve aldersfordeling ikke bare betyde en kæmpe mangel på arbejdskraft, men også en stor mangel på de kompetencer, som kun kan tilegnes gennem et langt arbejdsliv som lærer.

Spørgsmålet er, hvordan man får lærere til at bevare arbejdsglæden og blive på arbejdsmarkedet så længe som muligt.

## **Arbejdsliv og familieliv går hånd i hånd – hele livet**

Seniorpolitik og seniorsamtalen er personalepolitiske værktøjer, der tages i brug på flere og flere arbejdspladser i dag.

Desværre har seniorpolitikken mange steder fået et belastet og endda misforstået omdømme som noget, der lugter af støttekorset, krykker og førerhund. Seniorpolitikken bliver tit opfattet som en værktøjskasse fyldt med fløjlschandsker og skåneredskaber, der kan skabe lempelige vilkår for de, der er grå i toppen, og som ikke længere kan klare mosten.

Men faktisk er seniorpolitik blot et glimrende eksempel på, hvordan enhver moderne leder i dag bør tænke og udøve ledelse i forhold til alle medarbejdere.

Vi har accepteret, at arbejdsliv og familieliv skal hænge sammen. Og at, uanset hvilken livsfase man befinder sig i, afhænger ens lyst og evne til at præstere og arbejde altid af det, der foregår på hjemmefronten.

Er man nyuddannet og har ingen børn, vil man måske gerne arbejde så meget som muligt og udfordres optimalt på alle fronter, dog med vished om et sikkerhedsnet.

Har man små børn, eller bliver man skilt eller syg, kan man i en periode have behov for at drosle ned på arbejde, vende blikket mere mod hjemmefronten og prioritere familien højere end arbejdet.

Når børnene flyver fra reden, kan man igen have behov for at prioritere arbejdet højere, endda med et større fagligt overskud til nye funktioner og roller på arbejdspladsen.

Nærmer man sig senkarrieren, kan man fortsat være fagligt engageret, men alligevel ikke længere have fysikken til at arbejde så omskifteligt og intenst som tidligere. Derfor melder behovet sig måske for ændrede arbejdsvilkår og nye typer af opgaver.

Vores liv udvikler sig hele tiden, og det samme gør vores krav og ønsker til, hvor meget og hvordan vi vil arbejde, samt hvilke udfordringer vi har lyst til at få.

### **Seniorpolitik er juniorpolitik er seniorpolitik er juniorpolitik er...**

Vil man som leder sikre sig tilfredse og motiverede medarbejdere, ved vi i dag, at man gør klogest i at give medarbejdere de udfordringer og vilkår, der passer bedst til den livsfase, de befinder sig i. Det er det, vi kalder differentieret personaleledelse.

### **Differentieret ledelse**

Når ledelse differentieres betyder det fx:

**at der tages højde for den enkelte medarbejders ressourcer og livssituation**

**at der opstilles klare mål for arbejdspladsens rummelighed og fleksibilitet**

**at arbejdspladsen har et klart værdisæt, der levner rum til individuelle løsninger**

**at dialog mellem leder og medarbejder prioriteres højt**

**at ledere og medarbejdere har klare forventninger til hinanden (psykologiske kontrakter)**

Seniorpolitik er differentieret ledelse – ikke bare for de ældste medarbejdere. Faktisk kommer seniorpolitik, hvis man dermed forstår ønsket om at fastholde de ældre længere på arbejdsmarkedet, ofte ”for sent” i forhold til f.eks. de 58-årige – de fleste træffer beslutningen om, hvornår de vil forlade arbejdsmarkedet mange år før. Måske 10 - 15 år før pensioneringen.

Den politik og personaleledelse, man bør føre over for de ældste medarbejdere på en arbejdsplads, adskiller sig derfor ikke fra den personalepolitik, der i princippet bør være for alle medarbejdere.

Praktiserer man differentieret ledelse, er man vant til, allerede fra den dag en nyuddannet lærer træder ind på skolen, at lytte til vedkommendes behov og tilrettelægge udfordringer og opgaver derefter. Foruden en generel lydhørhed overfor lærernes ønsker kan medarbejderudviklingssamtalen også bruges som den anledning, hvor lærernes særlige ønsker og behov kommer frem.

### **Seniorcitater**

*Jeg har været her på skolen i en menneskealder. Derfor føler jeg jo også, at den her skole er mit værk. Og derfor er det også svært at tage imod tilbud om lempeligere vilkår. For skolen skal faktisk helst ikke kunne klare sig uden mig.*



## Et overbliksskema som udgangspunkt for medarbejderudviklingssamtalen

hvilke fag/klasser/opgaver afslutter du i år?

hvilke fag/klasser/opgaver fortsætter du med til næste år?

hvilke fag/klasser/opgaver ønsker du til næste år?

hvilken kompetenceudvikling vil være relevant for dig det kommende år?

hvilke af skolens udviklingsområder vil være interessante og relevante for dig?

vil du og dit team gå nye veje til næste år?

har du andre arbejdsmæssige fremtidsønsker?

har du specifikke ønsker til 'et godt arbejdsliv'?

Seniorpolitikken er en naturlig forlængelse af det, man kunne kalde juniorpolitikken – den lægger bare vægt på andre værktøjer. Og derfor er seniorsamtalen også en udvidet form for medarbejderudviklingssamtale.

### Seniorcitat

*For mig er det vigtigste at få lov til at beholde de fag, som jeg ved, jeg er bedst til, og som jeg holder mest af. Som ældre lærer bliver man vist lidt mere sårbar overfor forældrenes kritik. Og derfor bliver det enormt vigtigt, at man føler sig fagligt sikker og hjemme i stoffet.*

### Seniorcitat

*En fælles og standardiseret seniorpolitik ville have fået mig til at stå helt af. Nu blev der lyttet til mig og mine behov i stedet, og derfor bliver jeg gerne et par år mere.*



### Hvad kan få en lærer til at blive

Mange af de lærere, der står på tærsklen til pensionsalderen og har lyst til at trække sig fra arbejdsmarkedet, når de når efterlønsalderen, nævner i store træk de samme grunde:

Mindre af det fysisk hårde arbejde -  
gårdvagter, idræt, svømning, gymnastik

Mere af det den enkelte er god til –  
for manges vedkommende undervisning i kernefag

Individuelle aftaler om nedsat tid  
(jfr. rammeaftalen om seniorpolitik)

Ferie og fridage placeret individuelt

Egenomsorgsdage efter eget valg

Opfordring til fortsat at deltage i kompetenceudvikling

Forbedring af fx mødeplanlægningen – fokus på ledelse

### Seniorpolitik er ikke en standardiseret løsning

Selvom seniorpolitik i dag bruges som et fast begreb, er det vigtigt at fastslå, at der bag politikken ikke gemmer sig en række standardløsninger og faste nedtrappingsordninger.

Godt nok er det kendetegnende for mange ældre lærere, at overskuddet bliver mindre med alderen, fordi fysikken ikke er den samme, som da man var ung lærer. Og selvom mange i store træk peger på de samme grunde til at ville trappe ned, betyder det langt fra, at behovene for nye opgaver og arbejdsvilkår er de samme. Nærmest tværtimod. Der findes nemlig lige så mange forskellige behov, som der findes lærere. Derfor kræver det en individuel vurdering og samtale. En seniorsamtale.

### Torstedskolens erfaring med seniorsamtalen

Torstedskolen er en folkeskole i Horsens med 704 børn. I dag er i alt 50 lærere ansat på skolen. De 30 af dem er over 50 år. Hvis ikke Torstedskolen vil risikere at stå over for en regulær lærermangel inden for de næste 10 år, er skolen derfor nødt til at gøre en ekstra indsats for at få nogle af de ældste lærere til at blive på skolen lidt længere.

### Om ledelsens rolle

Der ligger et stort ansvar på ledelsens skuldre for at gennemføre en seniorsamtale på en konstruktiv og lyttende måde. Det stiller store krav til ledelsens indsigt i og viden omkring den menneskelige udvikling i midt- og senkarrieren. Der kræves fantasi og evne til at finde praktiske løsninger i organisationen. Medarbejderen har dog også et stort ansvar for en vellykket samtale og resultatet af denne.

### Kravene til ledelsen på Torstedskolen

#### Ledercitat

*Før forsøgte jeg vist ofte at presse tingene igennem uden rigtigt at lytte. \_\_\_\_\_*  
*Selvfølgelig lyttede jeg - jeg er jo chef. Og så alligevel ikke. Derfor blev jeg tit \_\_\_\_\_*  
*vred over al den modstand over for forandringer fra de ældre. Men en dag \_\_\_\_\_*  
*forstod jeg pludselig, hvad det handlede om. Nemlig at hver gang et nyt \_\_\_\_\_*  
*udviklingsprojekt kom på banen, tog lærerne det som et udtryk for, at det, de \_\_\_\_\_*  
*gjorde, ikke var godt nok. Det har lært mig en vigtig pointe som leder: Lyt \_\_\_\_\_*  
*dobbelt så meget, som du taler. Så det forsøger jeg hver dag i dag, og denne \_\_\_\_\_*  
*ændring danner baggrund for nye handlinger fra min side. Jeg går efter at få \_\_\_\_\_*  
*medarbejderne med i processen, samtidig med jeg vil udnytte deres styrkesider. \_\_\_\_\_*

### Om seniorsamtalen på Torstedskolen

*Jeg indkaldte de ældste lærere på skolen og startede med at præsentere dem for en række generelle ordninger. Et mere eller mindre standardiseret tilbud. Det fungerede ikke. For først da lærerne selv begyndte at tale om deres ønsker og behov, forstod jeg, at det som den ene ønskede, nemlig mere undervisning, nærmest kunne have taget livet af den anden. Han ville nemlig helst væk fra undervisningslokalet og have flere administrative opgaver.*



### Oplæg til seniorsamtalen ved 55-års alderen

**Er du tilfreds med de opgaver, det teamsamarbejde og de arbejdsforhold, du har i dag?**

**Tænk dig 1-5-10 år frem i tiden – hvilke forventninger har du til dit job som lærer?**

**Hvad er der sket med dig i de sidste 5-10 år?**

**Er du tilfreds med denne udvikling?**

**Er dine teamkolleger?**

**Er din leder tilfreds med denne udvikling?**

**Hvad er specielt godt og hvad kan forbedres?**

**Set i lyset af din baggrund og udviklingen – hvordan tror du i store træk, at dine arbejdsopgaver vil forandre sig de næste fem år?**

**Hvad er dine ønsker til forholdet mellem privatliv og job?**

**Hvad er dine nærmere ønsker for job/karriereudvikling: Opgavetyper, forandring af opgaver, mængden af opgaver, fordybning/specialisering, mere eller mindre ansvar?**

**Hvad kan jeg som leder gøre for at tilfredsstille de ønsker: Kompetenceudvikling, ledertræning, jobrotation, mentorfunktion, afgive opgaver/uddelegering, teamsamarbejde?**

### Om de ældre læreres styrke

Undersøgelser viser, at vi på en lang række områder bliver bedre og bedre medarbejdere for vores arbejdsplads, jo ældre vi bliver. Det gælder for eksempel vores:

**arbejds- og erhvervs erfaring generelt**

**overblik, dømmekraft og opfattelsesevne**

**selvstændighed og evne til at omgås og samarbejde med andre mennesker. Derfor er specielt seniorer ofte gode til at lede og indgå i teamwork**

**ansvarsbevidsthed og pålidelighed**

**menneskelige modenhed og positive indstilling til arbejdet**

**færre sygedage, da børns første sygedag ikke tynger længere**

#### Seniorcitater

*Jeg vil ikke have et skånejob, men bruges ordentlig til det jeg er god til. Ellers mister jeg også respekt fra de andre. For hvem vil arbejde sammen med en person, der ikke kan levere det samme, som de andre.*

### Om samarbejdet mellem unge og ældre lærere

Seniorer kan kaldes kulturbærere og historiefortællere i folkeskolerne. At forstå den viden og de kompetencer, de ældre lærere bærer rundt på, og bruge den aktivt i det daglige arbejde på skolen, vil altid være en styrke for den faglige kvalitet på skolen. For eksempel i teamsamarbejdet kan seniorer fungere som koordinatore og bidrage med et fagligt overblik, som de unge lærere ikke har. De yngre kan til gengæld bidrage med nye vinkler og undervisningsmetoder. På den måde kan teamsamarbejdet sikre kompetenceudvikling.

**de ældre lærere har et godt overblik**

**de ældre har erfaring med, hvad der duer i praksis, og det skal kombineres med de unges seneste teoretiske viden**

**dobbeltlærer-/følørdrning – samarbejde mellem unge og ældre lærere, gradvis overdragelse af opgaver fra ældre til unge**

**mere og bedre teamsamarbejde, også med andre grupper, f.eks. pædagoger**

### Samarbejdet mellem unge og ældre

#### Ledercitater

*De ældre er ryggraden og stabiliteten på skolen. De unge er fornyelsen og udviklingen. Men enhver folkeskole har brug for begge elementer for at kunne fungere. Ofte har de unge mere brug for de ældre, end de måske selv er bevidste om.*

#### Seniorcitater

*Jeg tror, det vigtigste er en tæt og hyppig dialog mellem lederen og lærerne på en arbejdsplads. Kun på den måde kan læreren i tide få fortalt, hvad der vil være godt for vedkommende.*



