

# SENIORPOLITIK

..... kan forandre en arbejdsplads





"Det med at udvikle seniorpolitik var ikke noget Epoke fandt på. Det var noget SiD fandt på - og som, vi synes, var en god ide."

Jørn Christensen, Adm. direktør,  
Epoke

100

Politik bygger på

... og andre medarbejderes formidlingsevner. Et sådant arbejde kræver en særlig kompetence og erfaring.

## FORORD

SiD har sammen med virksomheden Epoke ved Vejen og Blaabjerg Kommune skabt en metode til udvikling af seniorpolitik. En metode hvor man gennem dialog på den enkelte arbejdsplads får indført seniorpolitik.

Pengene til arbejdet har vi fået fra Arbejdsmarkedsstyrelsens seniorpulje. Tak for det. Vi takker også Epoke og Blaabjerg kommune og glæder os over, at begge arbejdspladser synes de har fået en rigtig god seniorpolitik, som både ældre medarbejdere, yngre medarbejdere og ledelse har været med til at udvikle.

Almindeligvis er det Samarbejdsudvalget, der vedtager nye personalepolitikker, som siden formidles ud på arbejdspladsen. Her er det lige omvendt. Samarbejdsudvalgene har godkendt, at der blev igangsat en proces. En proces, hvor der gennem såkaldte fokusgrupper bestående af henholdsvis yngre og ældre medarbejdere samt gennem interview med udvalgte ledere vokser en seniorpolitik frem.

Medarbejdernes og ledernes fortællinger, udsagn, erfaringer, ønsker og forslag blev taget alvorligt og nedskrevet, sådan som de blev sagt. Ud af udsagnene blev der trukket en "essens" med seniorpolitisk betydning. Alt blev godkendt af de nævnte grupper, inden det hele blev samordnet i forslag til seniorpolitik organiseret i temaer. Først da blev forslagene fremlagt og vedtaget i Samarbejdsudvalget.

Både Epoke og Blaabjerg kommune mener at metoden også kan anvendes ved udvikling af andre former for personalepolitik. Udvikling af brugbare personalepolitikker vil i fremtiden i bedste fald indebære processer med brug af dialogmetoden. Det er en god metode til at sikre, at både medarbejdere og ledelse betragter personalepolitikken som deres egen, kender den, bruger den og er stolte af den!

I pjecen fortælles mere detaljeret om SiD's nye metode til udvikling af seniorpolitik.



Poul Erik Skov Christensen  
Forbundsformand



I de kommende år falder tilgangen af unge på arbejdsmarkedet. Det betyder, at virksomhederne må gøre noget for at fastholde ældre medarbejdere for fortsat at kunne råde over den nødvendige og kvalificerede arbejdskraft, og dermed fastholde viden og erfaringer i virksomheden. Denne pjece viser hvordan konkrete virksomheder kan etablere de rammer, der får ældre medarbejdere til fortsat at vælge at blive på arbejdsmarkedet. Eller rammer, som gør det mindre sandsynligt, at ældre fyres ved indskrænkninger.

## FREM GANGSMÅDE

---

Mange virksomheder har indført seniorpolitik uden at opnå den ønskede effekt, nemlig at fastholde ældre medarbejdere. SiD har derfor valgt at sætte fokus på en anden metode eller fremgangsmåde i arbejdet med at indføre seniorpolitik i virksomheder. Metoden består i at lade yngre og ældre medarbejdere samt ledere deltage i en proces, hvor deltagerne gennem dialog på virksomheden producerer viden af betydning for virksomhedens senior-

politik. Her er indholdet i en seniorpolitik ikke givet på forhånd, men skabes i en løbende og afklarende proces mellem medarbejdere og ledere i virksomheden. En fremgangsmåde, der sikrer seniorpolitikken et indhold, som er forankret i de forudsætninger og den kultur, der eksisterer i den enkelte virksomhed. Og dermed en politik, der giver det bedste grundlag for at fastholde ældre medarbejdere i virksomheden.



"Selv om virksomhedens seniorpolitik ikke kan opsiges fra en bestemt dato, er den alligevel holdt oppe af samme gensidighed som en overenskomst."

Niels Åsted, Fællestillidsmand,  
Epoke



"Ved at inddrage medarbejdere og lade dem være med til at bestemme indholdet i den nedskrevne seniorpolitik, kommer man til at ændre holdninger både i toppen og i bunden af organisationen."

Kim Slot, Tillidsrepræsentant,  
Epoke

## SENIORPOLITIK I PRAKSIS

“Det er sjældent højere løn, der får ældre medarbejdere til fortsat at vælge at være i arbejde frem for at gå på efterløn. Derimod spiller arbejdsglæde en stor rolle. Uden en sådan glæde kan ledelsen hverken fastholde de nuværende medarbejdere eller tiltrække nye.”

Ældre specialarbejder

Mange ældre medarbejdere mener det samme som denne specialarbejder, at arbejdsglæde er vigtig på en arbejdsplads. Det er ved at skabe arbejdsglæde, at man kan få folk til at vælge at være i arbejde fremfor at gå på efterløn.

Men hvad vil det sige at skabe arbejds-

glæde? Hvad er det medarbejdere og ledere mener, der skal til? Hvad er det mere nøjagtigt, man skal gøre i virksomheden for at skabe en sådan glæde?

Svarene på den slags spørgsmål kan være forskellige. Det, der kan få ældre til fortsat at vælge at være i arbejde på én virksomhed, viser sig på en anden arbejdsplads at være uden betydning.

Ønsker man at fastholde ældre medarbejdere i virksomheden, handler det om at udvikle en seniorpolitik, der indeholder det, der skal til for at skabe arbejdsglæde på den enkelte arbejdsplads. Lad os derfor prøve at se lidt nærmere på, hvad det er, der kan stå i en sådan politik.

## BRUG AF ÆLDRES VIDEN OG ERFARING

Mange arbejdspladser har ændret sig de senere år. Ændringer som griber dybt ind i den enkeltes liv på arbejdspladsen. Det kan være etablering af selvstyrende grupper, tværfaglige projektgrupper, decentralisering af beslutninger og en voldsom teknologisk udvikling.

For mange medarbejdere er det blandt andet nyt og anderledes at skulle arbejde i tværfaglige projektgrupper på arbejdspladsen. En ældre specialarbejder fortæller om sine erfaringer med at sidde i en sådan projektgruppe:



“ Forleden skulle gruppen afholde sit første møde. Allerede her blev man enige om, at der til hvert møde skulle være én, der skrev referat. Man blev også enige om, at opgaven som referent skulle gå på omgang. Det kan de godt glemme, jeg skriver ikke så meget som ét ord. I gruppen sidder højt uddannede ingeniører og hele herligheden, der er vant til at skrive den slags. Så lad dem gøre det, og lad os andre være fri. Indstillingen i gruppen er ganske vist, at man skal være social og derfor deles om opgaven med at tage referat. Men for mig er det ikke at være social at dele opgaven ud. Jeg ved ikke, om de accepterer, at de ikke får et referat, for der kom ikke et ordentligt svar, de grinede bare. ”

#### Ældre specialarbejder

Når det er svært for ældre at deltage og arbejde i tværfaglige grupper hænger det blandt andet sammen med, at arbejdet foregår fjernt fra de miljøer, disse ældre medarbejdere er vant til og føler sig fortrolige med. Det er derfor vigtigt, at man i projektgruppen kender og har respekt for de enkelte deltageres forudsætninger for at indgå i et sådant tværfagligt arbejde.

Men det er også vigtigt at ældre medarbejdere melder fra, hvis ikke gruppen udviser denne respekt.

Tværfagligt samarbejde kan med andre ord gøre livet surt for ældre. Så surt at det kan være med til at få disse ældre til at vælge efterløn. Den mulighed har yngre ikke - men eksemplet viser, at det er vigtigt at forandringer sker gennem dialog, og at alle inddrages og medvirker, når arbejdsforhold skal ændres.

Også andre forhold spiller ind, når det gælder ældre medarbejders lyst til fortsat at være i arbejde. Påskønner og bruger virksomheden den store viden og erfaring, ældre ofte har? Inddrages eksempelvis ældre medarbejdere i overvejelser om og konsekvenser af større ændringer på arbejdspladsen? Er der overensstemmelse mellem virksomhedens formulerede ønske om at fastholde ældre medarbejdere og det, ældre oplever i hverdagen? Og hvad skal der evt. til for, at ældre medarbejdere oplever en sammenhæng mellem ord og handling?

At udvikle og formulere en seniorpolitik i en virksomhed betyder, at man bliver nødt til at søge svar på en lang række af den type spørgsmål. For tilliden og troværdigheden til seniorpolitik hænger sammen med dem, det hele

handler om, medarbejdere - både dem, der allerede er ældre, og de, der er på vej til at blive det - og ledere kan identificere sig med det, der står i en sådan politik. Hvad er derfor mere naturligt end at inddrage medarbejdere og ledere i selve arbejdet med at udvikle en troværdig politik - og dermed lade dem selv være aktive deltagere i bestræbelserne på at fastholde ældre medarbejdere.

Socialafdelingen i SiD har udviklet en metode, der bygger på princippet om, at troværdig seniorpolitik udvikles og skabes bedst af både medarbejdere og ledere i fællesskab. En metode, der også bygger på indragelse af en neutral konsulent med viden om forandring gennem dialog. Metoden er beskrevet mere udførligt nedenfor i afsnittet *Trin-for-trin*.



"Erik er 61 år og på nedsat tid på grund af problemer med hjertet. Ordretilgangen til virksomheden falder, og Erik er en af dem, der skal afskediges. Virksomheden kontakter kommunens jobkonsulent, der tilbyder Erik et skånejob som servicemedarbejder på en efterskole. Et job han stadig har og trives godt med. For år tilbage følte man ikke samme sociale ansvar - med seniorpolitikken er man i dag aktiv og gør noget for at finde et andet job."

Niels Åsted, Fellestillidsmand,  
Epoke



"Det giver en mere fordomsfri diskussion og en mere objektiv indgang til seniorpolitik, hvis en ekstern konsulent er med i processen. Konsulenten kan løse op for diskussionen og skubbe det hele i den rigtige retning."

Jørn Christensen, Direktør,  
Epoke

# TRIN-FOR-TRIN...

1

## INDLEDENDE MØDE I VIRKSOMHED

En virksomhed med omkring 200 ansatte ønsker at indføre seniorpolitik og inviterer derfor en neutral ekstern konsulent til et møde med en række repræsentanter for ledere og medarbejdere i virksomheden, f.eks. direktør, produktionschef, værkfører, fællestillidsmand og sikkerhedsrepræsentant.

Under mødet tager deltagerne stilling til konsulentens konkrete fremgangsmåde med at

udvikle seniorpolitik - sådan som den fremlægges her i afsnittet *Trin-for-trin*.

Efter en sådan konkret stillingtagen og accept nedsætter man på mødet en følgegruppe, som har til opgave at følge det videre arbejde. En gruppe, der kommer til at bestå af fællestillidsrepræsentant, en tillids-/sikkerhedsrepræsentant og to repræsentanter for ledelsen.

2

## FØLGEGRUPPENS OPGAVER

Følgegruppens opgave er at støtte og hjælpe den eksterne konsulent undervejs i det videre arbejde med at udvikle seniorpolitik. Bl.a. er det følgegruppens opgave at hjælpe konsulenten med at finde og invitere de mange yngre og ældre medarbejdere, der skal deltage i fokusgrupper, og her indgå i diskussioner af hvad det er, der skal til for at virksomhedens ældre medarbejdere fortsat vælger at være i arbejde fremfor at gå på eksempelvis efterløn.

Det er også følgegruppens opgave at finde de ledere i virksomheden, som konsulenten skal

interviewe om at være leder for ældre medarbejdere i virksomheden.

Alt efter virksomhedens størrelse drejer det sig om 4-6 *fokusgrupper* med omkring 8 deltagere i hver. Tilsammen 32-48 medarbejdere hvoraf halvdelen er yngre, og den anden halvdel er ældre medarbejdere. Endelig drejer det sig om interviews med i alt 4-6 ledere.

Derudover skal følgegruppen sørge for bl.a. at finde egnede lokaler til at afholde fokusgrupper og interviews i.

### 3

## MEDARBEJDERE I FOKUSGRUPPER

Medarbejderne i de enkelte fokusgrupper diskuterer, fortæller og udveksler erfaringer om at være ældre eller være yngre og arbejde sammen med ældre i virksomheden. Det én deltager siger, får måske en anden deltager til at reagere og fortælle om andre oplevelser. Eller konsulenten har en fortælling med, som han beder deltagerne kommentere. Ved at andre lytter og reflektere over det man siger og ved selv at lytte til og tænke over det andre fortæller, producerer den enkelte gruppe og konsulenten sammen viden om at være ældre.


Deltagerne i halvdelen af grupperne er yngre (omkring 30 år), der bl.a. diskuterer hvordan det opleves at arbejde sammen med ældre kolleger. Den anden halvdel af grupperne består af ældre deltagere (fra 55 år), der bl.a. ser på erfaringerne med selv at være ældre og ansat i virksomheden.

Hver enkelt fokusgruppe er samlet i omkring to timer. Hele forløbet optages på bånd.

### 4

## LEDERE INTERVIEWES

Konsulent interviewet hver enkelt leder. Interviewets temaer og spørgsmål er bl.a. inspireret af den viden og de observationer, den eksterne konsulent har fået i fokusgrupperne.

Interviewet varer 1½ - 2 timer og optages på bånd. 



"Nogle ældre har erfaringer, der gør, at de ikke køber de nye idéer så let. Ting, der fungerer godt, skal ikke bare kasseres. Ældre vil gerne være dem, der går ind og sikrer, at der er god fornuft i det nye."

Ingrid Pedersen, Social- og Projektchef,  
Blaabjerg Kommune

Konsulentent lytter båndet igennem fra den enkelte fokusgruppe. Det relevante indhold skrives ind på en computer og systematiseres dernæst i 8-12 temaer. Under hvert tema kan man læse en række af deltagerens oplevelser, udsagn og fortællinger. Der er tale om citater skrevet i det sprog, deltagerne selv bruger i det daglige, men også skrevet på en måde, der sikrer, at deltagerne ikke kan genkendes og dermed kan bevare deres anonymitet.

Konsulentens opgave under hvert tema er dernæst at trække en eller flere pointer - eller essenser - ud af medarbejdernes oplevelser, udsagn og fortællinger.

Således kommer hvert enkelt tema til at bestå af en række deltagers personlige udsagn, oplevelser og fortællinger, samt af en række af de essenser som, konsulentent formulerer.

#### Eksempel på tema, citat og essens.

**Tema:** Mødet mellem ældre og yngre

**Citat:** *"Ældre medarbejdere har god tid og har vist ikke meget at lave. Sådan bliver ældre ofte opfattet af yngre kollegaer. I virkeligheden får den ældre udrettet en hel del. Det ser man først den dag, hvor der kommer en vikar for at afløse en ældre medarbejder, og vikaren skal bruge den dobbelte tid på at udføre det pågældende arbejde. Først her opdager man, at den ældre faktisk er fantastisk hurtig."*

**Essens:** Ofte har ældre medarbejdere en viden og erfaring, der betyder, at de har lettere ved at skabe sig overblik og dermed ro i arbejdet. En ro, der får ældre kollegaer til at fremstå som langsomt arbejdende. At blive opfattet som langsom i en travl organisation er således ikke noget, der fremmer ældres arbejdsglæde. En vigtig del af en seniorpolitik må derfor bestå i at nedbryde fordomme gennem udvikling af større kendskab til ældre kollegaer.

*(Uddrag af en virksomheds seniorpolitik)*



"Tidligere knoklede ældre medarbejdere bare på i produktionen og brugte så det meste af weekenden til at ligge ned og komme sig til mandag morgen. Med virksomhedens udvikling af seniorpolitik er der sat fokus på holdninger og adfærd på arbejdspladsen - nu kan man se ældre og yngre kollegaer hjælpe hinanden ved hårdt fysisk arbejde."

Kim Slot, Tillidsrepræsentant,  
Epoke

6

## LEDERINTERVIEW INDELES I: > temaer > citater > essenser

Konsulentent lytter båndet igennem fra hvert enkelt lederinterview. Relevante dele skrives ligeledes ind på en computer og systematiseres dernæst i fire til syv temaer. Under hvert tema kan man læse den enkelte leders oplevelser, udsagn, fortællinger - skrevet i det hverdags-sprog, den enkelte leder selv bruger.

Konsulentens opgave er dernæst at trække en pointe eller en essens ud af de oplevelser, udsagn og fortællinger, der findes under hvert tema.

Således kommer hvert enkelt tema til at bestå af lederens personlige udsagn, oplevelser og fortællinger, samt af en række essenser formuleret af den eksterne konsulent.



"Når folk på materielgården går ind og er med til at udvikle seniorpolitik, er det også noget, der giver dem lyst til at løse problemer i arbejdet. Selvfølgelig kunne folk også det tidligere, men interessen for selv at løse dem dengang var ikke så stor, som den er i dag."

Per Nielsen, Tillidsrepræsentant,  
Blaabjerg Kommune

7

### GODKENDELSE AF > temaer > citater > essenser

Konsulenten mødes på ny med deltagerne fra hver enkelt fokusgruppe og med hver enkelt leder. På hvert af disse møder kommenterer medarbejdere/leder de nedskrevne udsagn, oplevelser og fortællinger. Her afklares det, om medarbejdere og ledere finder, at der er overensstemmelse mellem det, de har forsøgt at udtrykke i henholdsvis fokusgruppen og interviewet, og det, der er nedskrevet i de mange udsagn, oplevelser og fortællinger.

Konsulentens opgave er at rette, ændre eller

helt fjerne ord, formuleringer eller afsnit, som deltagerne finder misvisende eller ikke ønsker at andre i virksomheden skal kunne læse.

Deltagerne kommer også her med rettelser eller ændringer til de pointer eller essenser, konsulenten har formuleret. Det er således vigtigt, at de deltagende medarbejdere og ledere accepterer og bakker op om dels de endelige formuleringer af oplevelser m.m og dels de essenser, som trækkes ud af selvsamme oplevelser, udsagn og fortællinger.

8

### FOKUSGRUPPER ORIENTERER HINANDEN

En repræsentant fra hver fokusgruppe mødes. Repræsentanterne orienterer hinanden om det, den enkelte gruppe er kommet frem til.

På mødet fremlægger og orienterer den enkelte repræsentant om gruppens arbejde og resultater. På mødet er der således hverken mulighed for, at de andre deltagere kan ændre i de nedskrevne temaer, oplevelser, udsagn, fortællinger eller ændre i de formulerede essenser.

9

### LEDERE ORIENTERER HINANDEN

Lederne mødes og orienterer ligeledes hinanden. Inden dette møde har konsulenten sammenskrevet lederne oplevelser, udsagn, fortællinger og efterfølgende essenser til et samlet lederdokument med fælles temaer.

10

### FØLGEGRUPPEN ORIENTERES

Konsulenten udarbejder et fælles seniorpolitisk dokument, som består af en sammenskrivning af det, medarbejdere og ledere hver for sig er

kommet frem til. Følgegruppen (jf. trin 2) orienteres om indholdet i dette fælles dokument.

11

### BESLUTNINGSGRUPPE INDSTILLER SENIORPOLITIK TIL VEDTAGELSE I SU

En *beslutningsgruppe* nedsættes. Gruppen består af deltagerne fra følgegruppen samt repræsentanter for de medarbejdere, der deltog i fokusgrupperne og repræsentanter for de ledere, der blev interviewet.

Beslutningsgruppen mødes om det fælles udarbejdede dokument. Gruppen kan naturligvis ikke ændre i citaterne, men ændre i essenserne - og dermed skabe formuleringer, der

omdanner essenserne i det fælles dokument til seniorpolitiske principper. Principper, som der dermed er opbakning til og derfor kan fungere i praksis på den enkelte arbejdsplads.

Efter en sådan omdannelse indstiller beslutningsgruppen den udarbejdede seniorpolitik til godkendelse i virksomhedens samarbejdsudvalg.

### HANDLINGSPLAN

Efter seniorpolitikens vedtagelse i samarbejdsudvalget opstiller man på arbejdspladsen en plan for, hvordan principperne føres ud i livet, i

hvilken rækkefølge og efter hvilken tidsplan, de gennemføres. Endelig skal man pege på hvem, der er ansvarlig for, at planen overholdes.



"På materielgården er folk blevet mere selvstændige og har fået større engagement efter, at man har været igennem en proces med bl.a. at udvikle seniorpolitik."

Leif Jørgensen, Formand,  
Blaabjerg Kommune





### SKEMATISK FREMSTILLING AF PROCESSEN

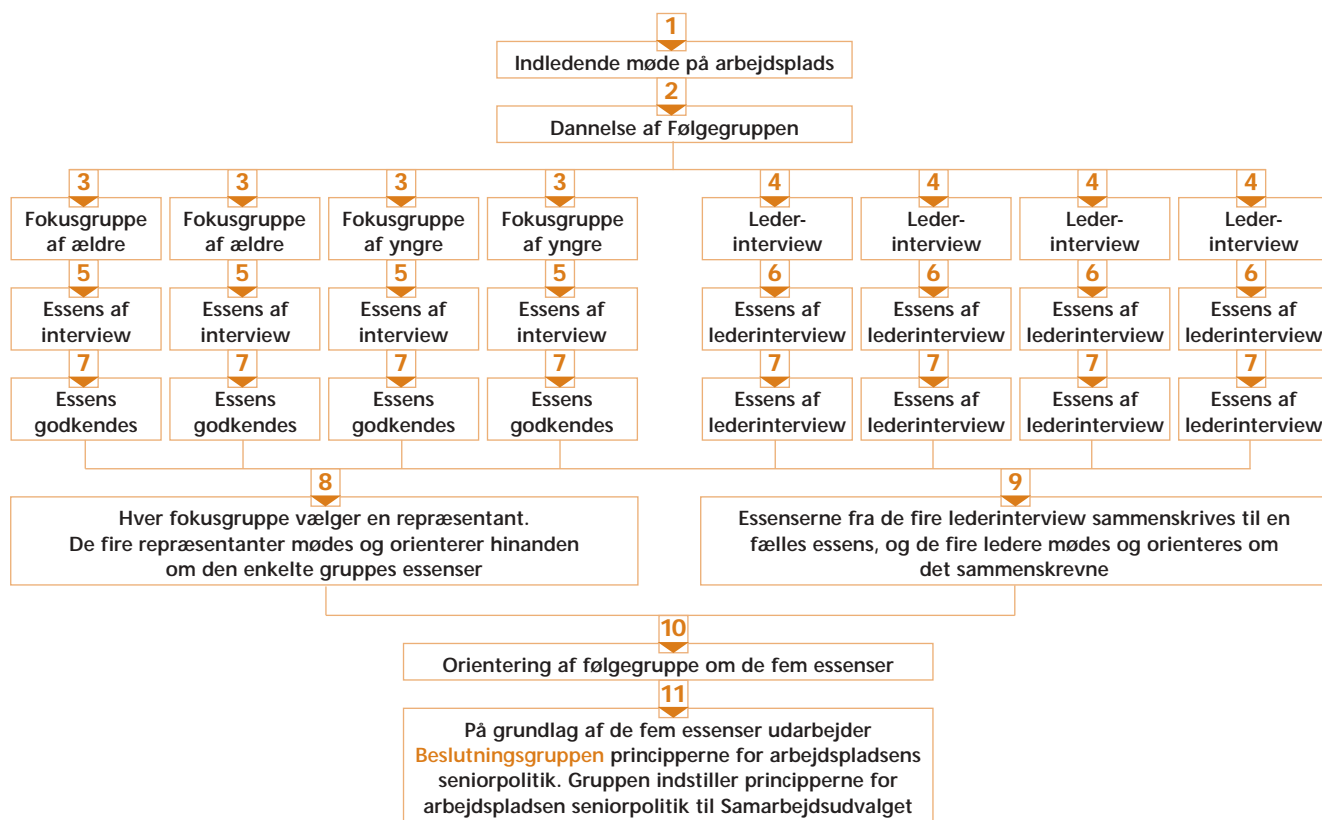
På de foregående sider har vi beskrevet "*trin-for-trin*" hvordan man gennem dialog på den enkelte arbejdsplads udvikler en troværdig seniorpolitik, der fungerer i praksis. På denne side har vi lavet en mere skematisk fremstilling af processen. Tallet i de enkelte bokse henviser til det tilsvarende trin i den udførlige beskrivelse, man finder i ovenstående afsnit *Trin-for-trin*. - Antal fokusgrupper og interview svarer til en arbejdsplads med 200 ansatte.

"Metoden giver mulighed for at synliggøre konflikter eller interesseforskelle. Konflikter man må anerkende og prøve at arbejde med - og det uden at man skal nå frem til en eller anden afstemning om, hvad der er rigtigt eller forkert."

Ingrid Pedersen, Social- og Projektchef,  
Blaabjerg Kommune



## HER VISES "TRIN-FOR-TRIN"...





Har du lyst til at læse mere, kan du få et samlet og uddybende materiale i SiD. Det drejer sig om...

1. "Seniorpolitik for timelønnede på virksomheden Epoke." - Et eksempel på hvordan en konkret seniorpolitik i en privat virksomhed ser ud på baggrund af den metode, som er beskrevet her i pjecen.
2. "Seniorpolitik i Blaabjerg Kommune." - Endnu et eksempel på seniorpolitik udviklet ud fra samme metode, men denne gang i en kommune.
3. "Brug af fortællinger i Seniorpolitik." - En artikel som grundigere præsenterer overvejelser om metoden, som beskrevet her i pjecen. Artiklen har været bragt i "Tidsskrift for Arbejdsliv", nr. 4, 2002.
4. To artikler samt lederen "Rart at være grå", Fagbladet, nr. 9, 2. maj 2003. - Artiklerne beskriver erfaringer med seniorpolitik på virksomheden Epoke A/S i Vejen og i Blaabjerg Kommune.



"Den nedskrevne seniorpolitik er vigtig ved udskiftninger i ledelsesgruppen. Her kan nye ledere læse om de holdninger, der styrer virksomheden. Det gør det lettere at tage en debat om, hvad der er gældende."

Niels Åsted, Fællestillidsmand,  
Epoke



"Viksomheden gør meget for at holde på erfarne ældre - de opfattes virkelig som det "grå guld", man vil gøre meget for at holde på."

Kim Slot, Tillidsrepræsentant

"Tidligere handlede seniorpolitik om, hvordan ældre kunne trække ud af arbejdslivet på en pæn måde, men energi, kraft og kreativitet i vores organisation er altså ikke aldersbestemt."



Ingrid Pedersen, Projekt- og Socialchef

**Udgiver:** Specialarbejderforbundet i Danmark

**Tekst:** Per Mertz

**Fotos:** Palle Peter Skov

**Design & layout:** Solographic/Fati E. Ghasemi

**Teknik:** Fagbladet

**Følgegruppe i SiD:**

**Gunvor Auken,**  
(gunvor.auken@sid.dk)

**Thora Brendstrup,**  
(thora.brendstrup@sid.dk)

**Hans Dankert,**  
(hans.dankert@sid.dk)

**SiD**  
Kampmannsgade 4  
1790 København. V.  
Tlf: 3314 2140

Projektet er igangsat af SiD, med økonomisk støtte fra Arbejdsmarkedsstyrelsen og udført af Per Mertz Kommunikation (per@mertz-kommunikation.dk)

Denne pjece kan også fås som pdf-fil på [www.sid.dk](http://www.sid.dk)

**Tryk:** Hafnia Tryk A/S  
**Oplag:** 5.000  
**Varenummer:** 6034

Virksomhederne må gøre noget, hvis de ønsker at fastholde ældre medarbejdere og deres viden og erfaring. Denne pjece viser hvordan konkrete virksomheder kan etablere de rammer, der får ældre medarbejdere til fortsat at vælge at blive på arbejdsmarkedet.



"Man skal passe på, at seniorpolitik ikke udvikler sig til at medarbejdere på 58 år kan gå oppe i hallen og feje med en kost."

Per Nielsen, Tillidsrepræsentant