

Temahæfte til ledere

**Den gode samtale i forbindelse med
generationsskifte, senioraftaler og
tilbagetrækning**

Dette hæfte henvender sig til dig, der skal have en samtale med en medarbejder om, hvordan I planlægger overgangen fra arbejdsliv til pension. Hæftet giver inspiration og nogle konkrete forslag til, hvordan du kan gribe samtalen an. Hæftet forholder sig primært til en situation, hvor der endnu er nogle år til, at medarbejderen går på pension. Hæftet er en del af en serie, og du kan derfor med fordel også læse introduktionshæftet i serien, som lidt mere nuanceret behandler forberedelsen af samtalen.

Indledning

Som leder har du ansvaret for, at din personaleplanlægning er langsigtet, og i dette indgår vurderinger af, hvordan fratrådte medarbejdere skal erstattes, ligesom du skal overveje, hvordan et generationsskifte kan foregå. Nogle medarbejdere har i mindste detalje forberedt overgangen til den 3. alder, mens andre har uafklarede spørgsmål eller udskyder tanker om seniorlivet.

Som leder skal du være opmærksom på, at en samtale om overgang fra et fuldt arbejdsliv til eventuelt nedsat tid eller til en egentlig tilbagetrækning kan være et følsomt emne. Dette kan der være forskellige årsager til fx:

- **Medarbejderen føler sig ramt på sin faglige stolthed**
Medarbejderen kan tro, at det kan have noget med arbejdsindsatsen at gøre.
- **Medarbejderen har ikke gjort sig tanker om sin tilbagetrækning**
Det kan være sårbart at skulle omstille sig til et andet liv.

- **Medarbejderen oplever det som irrelevant**

Emnet tages op på et tidspunkt, hvor medarbejdere føler sig frisk og ikke mener, det er relevant at overveje tilbagetrækning.

- **Medarbejderen ønsker ikke at dele sine overvejelser**

Det betragtes som en privat beslutning, eller det forventes at have negativ indflydelse på tildeling af ressourcer eller spændende opgaver.

- **Arbejdet fylder rigtig meget for medarbejderen**

Det kan være svært at se, hvad der er alternativet, og det kan være utrygt at miste sin faglige identitet ved at skulle forlade jobbet.

Forberedelse før samtalen

På DTU har vi mange medarbejdere, som har været ansat i en længere årrække. Det er vigtigt at få igangsat en god proces med medarbejderen, så du med respekt og anerkendelse for de mange års indsats kan tilbyde medarbejderen en værdig tilbagetrækning fra arbejdslivet. Arbejdskapacitet og energi vil naturligt ændre sig med alderen, og i privatlivet kalder måske børnebørn eller en ægtefælle, der selv er på vej på pension. Hvis du har mulighed for det, så start på denne samtale i god tid, så I kan drøfte tilbagetrækningen med udgangspunkt i medarbejderens trivsel (fx motivation, performance, arbejdsindsats eller engagement) og organisatoriske hensyn (fx ansættelse af nye medarbejdere eller overlevering af viden).

Du kan også overveje følgende i forhold til, hvad der fremadrettet skal ske med det fagspeciale, medarbejderen har:

- Skal det nedlægges, fordi fagområdet er blevet for lille?
- Er det et strategisk vigtigt fagområde med fremtidigt potentiale?
- Hvordan kan I bedst fastholde eller overlevere den viden, medarbejderen har?

Du bør sikre dig, at du er bekendt med DTU's seniorpolitik og de muligheder, der er for senioraftaler inden samtalen. Du kan med fordel drøfte sagen med din HR Partner.

I det supplerende introduktionshæfte kan du læse mere om, hvordan du forbereder dig bedst muligt, og også hvordan du indkalder til samtalen.

Under samtalen

Udgangspunktet for din samtale med medarbejderen er, at det er en helt naturlig del af dit ledelsesansvar at sikre generationsskifte og fremtidsplanlægning. For at skabe en frugtbar og meningsfuld samtale om pensionering er spørgsmål og refleksioner over private aspekter lige så vigtige som det arbejdsmæssige. Det er selvfølgelig en balance, men ved at tale om begge dele understøtter du som leder en afklaring af, hvad der kunne være ønskeligt for medarbejderen.

Indled samtalen positivt, hvis muligt.

Indled f.eks. samtalen sådan her:

"Jeg har inviteret dig til denne samtale, fordi jeg gerne vil tale med dig om, hvad der skal ske i dit arbejdsliv over de næste 5 år. Jeg skal med det samme sige, at jeg er rigtig godt tilfreds med de resultater, du har skabt inden for de seneste år. Du har gjort det godt."

"Det er vigtigt, at vi gør os nogle tanker om, hvem der skal tage over efter dig. Du har vigtig viden om dit fagområde, som er ét, vi også satser på fremadrettet. Derfor skal vi begynde at tale om, hvordan vi kan videreføre din viden. Og hvad vi kan gøre for at få et ordenligt generationsskifte. Jeg vil gerne have, at vi har ordentlig tid til at tale det igennem, og at vi kan få en god proces, som tilgodeser både dine behov og vores. Har du selv gjort dig nogen overvejelser om pension?"

"Mit mål med samtalen er, at vi nu begynder en snak om dine tanker og overvejelser om at gå på pension. Det kan være, vores snak fører til nogle overvejelser, som vi begge skal have mulighed for at tænke nærmere over. Så i dag er det kun en opstart. Jeg har selv besluttet, at jeg går på pension, når jeg bliver 65 år – har du gjort dig nogen overvejelser om, hvornår du vil stoppe?"

Når du har indledt samtalen, og medarbejderen har haft tid til at svare på din indledning, så åben op for en god dialog ved at være nysgerrig og interesseret i at finde ud af, hvad der optager medarbejderen i forhold til tilbagetrækning.

Stil nysgerrige spørgsmål

"Hvordan forestiller du dig, at dit fremtidige arbejdsliv skal være 1-3 år ude i fremtiden?"

"Hvordan passer dine overvejelser om job sammen med dit familie- og fritidsliv?"

"Jeg ved, at dit arbejde har fyldt meget, og ofte er familien kommet i anden række. Hvordan kan vi fremadrettet planlægge din overgang til pensionstilværelsen på bedste vis og samtidig sikre, at dit fagområde lever videre efter din fratrædelse?"

"Er der noget, som vi kan begynde at gøre anderledes allerede fra i dag?"

"Er der noget i forhold til din ægtefælle, som påvirker dig i forhold til pension?"

"Hvis du lige nu og her skulle forestille dig, at vi er tæt på det tidspunkt, hvor du enten går ned i tid eller bliver pensioneret, hvad ville så være vigtigt for dig?"

"De færreste finder det nemt at gå fra et hektisk arbejdsliv til pension på en enkelt dag. Nedtrapning af arbejdstid over tid giver plads til, at du kan opprioritere f.eks. børnebørn og hobbies. Og det kan virke som modvægt, den dag du stopper. Er det en model, du har overvejet?"

Kunne det være relevant med nedtrapning i tid (senioraftale) eller emeritus?

"Hvis vi skulle lave en senioraftale, hvilke ønsker har du så i forhold til:

- Forandring af opgaver – nye opgaver
- Mængden af opgaver
- Fordybelse / specialisering
- Mere / mindre ansvar
- Nedtrapning af arbejdstid
- Andet?"

Opfølgning på samtalen er lige så vigtig som samtalen, hvis du har igangsat en proces. Formålet med denne samtale, og evt. efterfølgende samtaler, er at gøre både medarbejderen og organisationen klar til et generationsskifte. Samtidig giver det de bedste forudsætninger for, at både du og medarbejderen finder den bedst mulige løsning, og at I begge oplever at have indflydelse og kontrol i forhold til den plan, der lægges.

Afslut f.eks. samtalen sådan her:

"Vi skal til at runde samtalen af for i dag. Er der noget, du vil tilføje, inden vi slutter?"

Er der noget, du er bekymret for?

"Tak for samtalen i dag. Jeg ved, at du blev meget overrasket over, at jeg allerede nu har indkaldt dig til en samtale om tilbagetrækning og pension. Jeg håber, du går herfra i dag med det indtryk, at jeg absolut ikke er utilfreds med din indsats, og at det derimod er et ønske om at bevare og videreudvikle dit forskningsområde."

"Jeg foreslår, at du går hjem og tænker videre over det, vi har talt om. Og at du også drøfter det med din ægtefælle. Lad os tale sammen igen om et par måneder, inden vi lægger os fast på en plan. Jeg inviterer dig til et nyt møde, når tiden kommer."

Efter samtalen

Det kan være en god idé at udarbejde et resumé af samtalen – du kan læse mere om dette i introduktionshæftet. Husk, at seniorsamtalen er, som medarbejderudviklingssamtalen i øvrigt, en fortrolig samtale mellem leder og medarbejder, med mindre I har aftalt andet.

Før I indgår en eventuel aftale, jævnfør DTU's seniorpolitik, kan du opfordre medarbejderen til at undersøge med sin a-kasse og sin pensionskasse, hvilken betydning aftalen vil have for medarbejderens økonomi ved pensionsalderen.

Meld også ud at eventuelle aftaler kan justeres, og at medarbejderen kan henvende sig til dig, hvis der er behov for det.