



Seniorers kompetencer

- synliggørelse
- anvendelse
- udvikling

Notat til Beskæftigelsesministeriets seniorpulje

Kubix ApS
Nørre Voldgade 2
1358 København K

Tlf. 3332 3352
kubix@kubix.dk
www.kubix.dk

Indhold

Forord	3
Seniorers kompetencer	4
Resumé	6
Hvorfor al den snak om seniorer?	10
Er senior den rette betegnelse?.....	10
Hvornår bliver man senior?	11
Seniorers ønsker.....	11
Er seniorer noget særligt?	12
Erfaring, viden og kompetencer	17
Forskellige typer af viden	17
Seniorers kompetencer	19
Udviklingstendenser i kompetencer	25
Forhold der kan fremme brug af seniorers viden og kompetencer	28
Motiverede seniorer	28
Udviklingsmuligheder	30
Strategier for videndeling.....	34
Seniorpolitik – livsfasepolitik	35
Hvordan kan tillidsrepræsentanter bidrage til at synliggøre seniorers kompetencer?	39
Situationer hvor seniorers kompetencer kan blive synlige	40
Tillidsrepræsentanten – en dansende bokser!.....	43

Erfaringer fra et projekt

Forord

Dette notat bygger på erfaringer fra et analyse- og udviklingsprojekt *Fastholdelse af beskæftigede, ikke-faglærte seniorer gennem synliggørelse af 'tavs viden' og kompetencer*. Projektet er finansieret af Beskæftigelsesministeriets seniorpulje. Kubix og 3F har i projektet arbejdet sammen med tillidsrepræsentanter, ledere og medarbejdere fra 5 virksomheder: Blika, Brüel & Kjær, Damixa, LEO Pharma og Wittenborg.

Projektet har udviklet metoder som kan bidrage til at synliggøre seniorers kompetencer, så de erfarne medarbejders værdi på arbejdspladsen og arbejdsmarkedet som sådan bliver tydeliggjort, og en øget videndeling og anvendelse af eksisterende viden kan finde sted på virksomhederne. En væsentlig forudsætning for at dette kan ske, er at seniorerne selv inddrages aktivt i afdækning og formulering af egne kompetencer. Det afspejler sig i de udviklede metoder¹.

Analyse

Projektet er indledt med en analyse af seniorers kompetencer på de fem industrivirksomheder. På alle virksomheder har vi gennemført interview med ledere, tillidsrepræsentanter og kortuddannede medarbejdere.

Udviklingsprojekter

Derpå har vi gennemført udviklingsprojekter på to af de fem virksomheder. Det ene har haft til formål at synliggøre seniorers kompetencer i forbindelse med at nogle medarbejdere skal flytte fra en afdeling til en anden i virksomheden. Det andet handlede først om at forberede et generationsskifte gennem videndeling og rotation, derpå at synliggøre medarbejdernes kompetencer da virksomheden valgte at flytte produktionen til udlandet. Globaliseringen har dermed haft indflydelse på projektets forløb.

Udviklingsgruppe

En udviklingsgruppe har diskuteret forskellige seniorproblemstillinger. Udviklingsgruppen har bestået af tillidsrepræsentanterne Peter Bolding fra Blika, Peter Henningsen fra Damixa, Inga Abrahamsen fra LEO Pharma, Berit Nielsen fra Wittenborg, Ilse Madsen fra Brüel & Kjær, samt uddannelseskonsulent Niels Josephsen fra 3F. Udviklingsgruppen har været aktive sparringspartnere og projektudviklere gennem hele forløbet.

Evaluering

Et sidste led i projektet har været en evaluering bestående af interview med udviklingsgruppens medlemmer og deltagere i udviklingsprojekterne. Evalueringen er gennemført af Per Bruhn fra Kubix. Pointerne fra evalueringen er inddraget i dette notat.

¹ Metoderne fremgår af hæftet *Synlige kompetencer – seniorkompetencer* skrevet af Birgit Hjermov og Elin Jørgensen, Kubix april 2006 og kan downloades fra www.kubix.dk.

Seniorers kompetencer

Fokus og tiltag i debatten om seniorer på arbejdsmarkedet har i Danmark fortrinsvis været koncentreret om det personalepolitiske område hvor man har arbejdet med at finde fleksible ordninger som kan sikre at seniorer bliver længere tid på arbejdsmarkedet.

Seniorers kompetencer

Til gengæld har der været mindre opmærksomhed om de særlige kompetencer som ældre, rutinerede medarbejdere besidder og kan tilføre virksomhederne. Hvad er det for en viden denne medarbejdergruppe ligger inde med, og hvilke kompetencer bringer de i spil som man i virksomhederne gerne vil fastholde og eventuelt videreudvikle?

Det vil vi råde bod på med dette notat. Her vil vi samle op på hvilken viden, kompetencer og erfaring kortuddannede medarbejdere over 50 år kan tilføre arbejdspladserne samt hvilke forhold der kan fremme at dette sker. Vi vil endvidere beskrive hvilken rolle tillidsrepræsentanter kan tænkes at spille.

... og tavse viden

Seniormedarbejdere er ofte i besiddelse af viden om hvad der skal til for at få den daglige produktion til at køre hensigtsmæssigt, hvad der får dagligdagen på arbejdspladsen til at fungere osv. Denne viden og disse kompetencer er imidlertid sjældent formuleret, sat på ord og derfor ikke synlige – hverken for medarbejderne selv eller for lederne. Ikke mindst på det kortuddannede område eksisterer der nemlig megen 'tavs viden' blandt ældre, rutinerede medarbejdere hvis omfang, karakter og betydning først for alvor bliver synligt når disse personer ikke længere er på arbejdspladsen.

... må frem i lyset

Det kan være en fordel for såvel disse medarbejdere som virksomhederne tidligere at få sat fokus på disse kompetencer: Medarbejderne kan få synliggjort egne kompetencer og på den måde styrke egen position på arbejdspladsen samt på arbejdsmarkedet som sådan; og virksomhederne kan på deres side sikre sig at værdifuld viden ikke går tabt, men kan fastholdes og aktivt anvendes i en videreudvikling af virksomheden. Det kan bidrage til at modvirke udstødning af seniorer, bl.a. i forbindelse med omstillings- og udviklingsprojekter. I stedet for at betragte seniormedarbejdere som sandsynlige barrierer for udvikling på grund af manglende omstillingsparathed o.l., som det ofte forekommer, kan erfarne medarbejders særlige viden og ressourcer aktivt udnyttes i sådanne processer.

Afgrænsning

Vi vil primært fokusere på seniorernes arbejdsmæssige kompetencer og kun i generelle vendinger omtale den viden som seniorer naturligvis også har erhvervet sig

og bringer i spil i familie- og fritidslivet.

Derudover vil vi præcisere at notatet baserer sig på erfaringer fra kortuddannede produktionsmedarbejdere på industriarbejdspladser.

Notatet er skrevet til aktører på arbejdsmarkedet

Notatet henvender sig både til aktører på arbejdspladserne og til ansatte i faglige organisationer, arbejdsformidlinger, kommuner, uddannelsesinstitutioner o.l. som er beskæftiget med seniorers beskæftigelsesforhold og kompetenceafdækning/-udvikling.

Læsevejledning

Seniorer

Notatet består af fire kapitler. Vi indleder med at diskutere seniorbegrebet, hvornår man bliver senior og hvad karakteriserer mennesker over 50 år. Hvad har de til fælles og hvad skiller?

Kompetencer

Næste kapitel indkredser hvad det er kortuddannede seniorer kan. Hvilken viden har de? Hvad er tavs viden? Hvilke erfaringer og kompetencer har de udviklet? Og hvordan svarer seniorers kompetencer til de ændringer der sker i hvilke kompetencer lederne efterspørger?

Forhold der fremmer brug af kompetencer

I tredje kapitel drøfter vi hvilke forhold der fremmer at seniorers kompetencer kommer i brug i arbejdet. Hvilken betydning har seniorers motivation, deres udviklingsmuligheder, praksis for videndeling og den førte personalepolitik for at seniorer anvender kompetencerne.

Tillidsrepræsentanten som nøglen

Tillidsrepræsentanter kan have en væsentlig opgave i at synliggøre og fremme brug af seniorers kompetencer. Dels ved at sikre gode rammer for det, dels ved at gribe de anledninger der opstår i arbejdet, til at synliggøre hvad seniorer kan og bringe deres kompetencer i spil.

Resumé

Dette notat sætter fokus på hvad seniorer, dvs mennesker over 50 år, kan bidrage med på arbejdspladserne. Hvilken viden og hvilke kompetencer har de? Vi undersøger også hvilke forhold der fremmer at seniorers kompetencer bliver synlige, at de anvendes og udvikles. Og endelig ser vi på hvilken rolle tillidsrepræsentanterne kan have i denne forbindelse.

Notatet er baseret på erfaringer fra et analyse- og udviklingsprojekt gennemført med kortuddannede medarbejdere i industrivirksomheder.

I den offentlige debat kan man få det indtryk at det eneste seniorer tænker på, er at komme på efterløn så de kan pleje deres egne interesser, som fx at spille golf.

Seniorer vil gerne arbejde

Et helt andet billede er kommet frem i vores interview af kortuddannede produktionsmedarbejdere over 50 år. Langt de fleste af dem vil meget gerne forblive på arbejdspladsen så længe helbredet gør det muligt – og så længe arbejdspladsen er attraktiv for dem, dvs så længe de har indflydelse, bliver værdsat og oplever respekt.

Er seniorer noget særligt?

Ved at placere mennesker over 50 år i en særlig kategori kan man få det indtryk at de har mere til fælles med hinanden end de har med mennesker i andre aldersgrupper. Sådan er det ikke nødvendigvis generelt, men på nogle felter er der fællestræk. Fællestræk der afspejler erfaringer med at leve i en bestemt historisk tid. Det drejer sig om generationsspecifikke erfaringer med skolegang, et langt arbejdsliv hvor mange former for arbejdsorganisation og ledelse er blevet afprøvet, og hvor omgangstonen på arbejdspladsen har ændret sig.

Fælles erfaringer skaber kontakt

Disse generationsspecifikke erfaringer medfører at seniorer i nogle sammenhænge vil synes det er lettere at tale med andre seniorer fordi de føler de har flere berøringsflader.

En stor del af seniorers viden er tavs

Seniorerne har udviklet deres kompetencer gennem et langt arbejdsliv og har derfra en erfaringsrigdom fra forskellige arbejdssituationer. Seniorerne har lært det de kan, i den konkrete praksis. Meget er lært ved at prøve sig frem, iagttagelse og sanselse så læringen ikke er italesat i særlig vid udstrækning. Tavs viden er derfor et væsentligt element i seniorers kompetencer.

Seniorers kompetencer er forskellige...

I kraft af at seniorers kompetencer i vidt udstrækning stammer fra udførelsen af det konkrete arbejde i den

	<p>konkrete virksomhed, vil seniorers konkrete kompetencer være meget forskellige.</p>
<p><i>... dog fællestræk i industrien</i></p>	<p>Vi har dog indkredset nogle kompetencer som mange kortuddannede seniorer i industrien har udviklet. Det drejer sig teknisk-fagligt om et kendskab til materialer, produkter, produktionsproces og maskiner. Seniorers almen-faglige kompetencer vedrører fx at kunne afkode signaler fra ledelse og kolleger. Endelig peger de interviewede på at seniorer har udviklet en række personlige kompetencer som fx stabilitet, ansvarsbevidsthed og tålmodighed.</p>
<p><i>Helheden i kompetencerne er det centrale</i></p>	<p>Det særlige ved seniorers kompetencer toner imidlertid bedst frem når vi sætter fokus på helheden og kompleksiteten i seniorers kompetencer, frem for at beskrive de enkelte kompetencer.</p>
	<p>Seniorers kompetencer udgør nemlig en helhed som gør seniorer i stand til at agere særlig kompetent i nogle situationer. For eksempel at indgå i og pleje personlige netværk på tværs af hierarkier og afdelinger, at løse fejl og problemer, at have overblik over produktionsflow og at være virksomhedens mand.</p>
<p><i>Seniorer har relevante kompetencer</i></p>	<p>Seniorer har relevante kompetencer i forhold til de kompetencer der efterspørges på arbejdsmarkedet i dag og i nærmeste fremtid.</p>
	<p>Det personlige netværk, løsning af fejl og problemer, overblik over produktionsflow og at være virksomhedens mand efterspørges ikke kun inden for industrien, men også mere generelt.</p>
<p><i>... men de skal fortsat holdes ajour og udvikles</i></p>	<p>Seniorer har i høj grad udviklet de kompetencer som job og situationer har givet mulighed for. Derfor har de enkelte virksomheder også en stor aktie i at anvende og udvikle kompetencer. En særlig stor rolle har virksomheder i forhold til seniorers kompetencer. Seniorernes kompetencer er et spejl af virksomhedens eget fokus på intern kompetenceudvikling. Skal seniorers kompetencer bringes i spil, er det nødvendigt at virksomheder tænker i kompetenceudvikling og organisatorisk læring for fx at styrke læremuligheder, indflydelse og videndeling i virksomheden.</p>
	<p>Tillidsrepræsentanten kan derfor bidrage til at synliggøre seniorers kompetencer ved at sætte fokus på den interne kompetenceudvikling i virksomheden.</p>
<p><i>... på jobbet</i></p>	<p>Seniorer har ligesom andre medarbejdere muligheder for at lære nyt på mange måder, fx gennem læring i jobbet, udvikling af jobbet, formel uddannelse og iscenesatte læreprocesser på arbejdspladsen. Læring i jobbet og jobudvikling fylder klart mest for kortuddannede seniorer. Det drejer sig fx om at få nye opgaver, et</p>

brede job, flere beføjelser eller at deltage i udviklingsopgaver.

Videndeling er endnu en vej til at udvikle seniorers kompetencer eftersom seniorerne i processen ofte vil få brug for at beskrive deres viden med ord og måske får nye fif eller selv tænker nye tanker undervejs.

Videndeling indebærer dilemmaer

At dele sin viden giver mange seniorer anerkendelse og indflydelse, men rummer også adskillige udfordringer. Først og fremmest fordi man som senior kan være bange for at kunne blive erstattet af de personer man deler sin viden med. Men også fordi måden at dele viden på ikke nødvendigvis stemmer med den måde man foretrækker. Det gælder især når deling af viden sker med funktionærer som har til opgave at dokumentere og standardisere den viden man har (kodificering). Den kortuddannede senior taler ikke nødvendigvis samme sprog som funktionæren og oplever måske heller ikke at videndelingen indebærer respekt og anerkendelse, men tværtimod på sigt indebærer risiko for at miste indflydelse – eller job.

Trygge rammer er vigtige

Det er derfor vigtigt at der skabes trygge rammer om seniorers arbejde og udvikling. Personalepolitikken kan være en sådan ramme som tager højde for dilemmaer, tager hensyn til særlige behov og sikrer rettigheder og udviklingsmuligheder.

Seniorpolitik kommer mere og mere på dagsordenen og rummer både fordele og ulemper. Seniorpolitik tager på den ene side afsæt i de biologiske ændringer der vitterlig sker. På den anden side kan seniorer opleve seniorpolitik som irrelevant (for de vil ikke skille sig ud) og i værste fald som stemplende. Derfor kan svaret i stedet være en personalepolitik der tager højde for at medarbejdere i forskellige livsfaser har forskellige behov.

Tillidsrepræsentanten er en vigtig aktør

Tillidsrepræsentanten er naturligvis en vigtig aktør både i forhold til at forhandle en velegnet personalepolitik og skabe trygge rammer og i forhold til at synliggøre seniorers kompetencer.

Tillidsrepræsentanter kan skabe opmærksomhed om seniorers kompetencer ved at sætte dem på dagsordenen når der er anledning til det i det daglige eller ved tage initiativ til en diskussion af det fx i forbindelse med udvikling af virksomhedens kompetenceudvikling. Derved kan tillidsrepræsentanter bidrage til at seniorer i dagligdagen får muligheder for at dele deres viden og udvikle deres kompetencer på måder som er motiverende for dem

Seniorers kompetencer kommer på dagsordenen via konkrete situationer

Det kræver gehør at sætte seniorers kompetencer på dagsordenen. For nogle seniorer kan det være et ømtåleligt samtaleemne og det kan virke kunstigt at tage

dette spørgsmål op uden der er en konkret anledning eller situation. Derfor er det vigtigt at tillidsrepræsentanter både har en forståelse for hvilke problematikker og dilemmaer der kan være forbundet med synliggørelse af seniorers kompetencer, og at tillidsrepræsentanten har blik for de konkrete situationer der i hverdagen giver mulighed for at sætte seniorers kompetencer på dagsordenen.

Situationerne kan både være hændelser der bryder med hverdagens rutine såsom oplæring, deltagelse i udviklingsopgaver eller løsning af akut opståede problemer, og være større ændringer, fx i arbejdsorganisering og produktion.

Tillidsrepræsentanter kan ved at aftale procedurer for skift i job og afdeling, for oplæring, for lukninger af afdelinger mm. hvor information, involvering og indflydelse er sikret, være med til at skabe trygge rammer for ændringer for alle medarbejdere og specielt for seniorer.

Bokser og danser

Tillidsrepræsentanter har derfor brug for både at kunne agere forskelligt i forskellige situationer. Vi har lånt to billeder til at beskrive det; tillidsrepræsentanten som en bokser der forhandler aftaler på plads ved at tage initiativ, være udfarende, stå fast, undvige modpartens udfald og følge op. Og som en danser der følger rytmen i musikken, leder sin partner, finder den rette vej over gulvet og har det sjovt.

Hvorfor al den snak om seniorer?

- behov for arbejdskraft

Seniordiskussionen er for alvor kommet på dagsordenen i takt med at de store årgange er ved at forlade arbejdsmarkedet. Arbejdsstyrken er dermed ved at blive formindsket. Dette har ført til politiske overvejelser over hvad der skal til for at flere seniorer har lyst til at blive længere på arbejdsmarkedet.

- men relativt mange seniorer er ledige

Samtidig har det i årevis været sværere for ledige seniorer at få et nyt job hvilket ses af at mennesker over 50 år er ledige i længere tid end yngre. Det kan gøre den megen snak om 'det grå guld' en anelse vanskelig at genkende, for de seniorer der er blevet ledige – eller frygter at blive det.

I dette afsnit har vi samlet en række overvejelser om seniorer. Dels om begrebet, dels om de mennesker der er omfattet af betegnelsen.

Er senior den rette betegnelse?

Seniorbegrebet klinger ikke godt i alle ører

Begrebet senior er måske ikke hensigtsmæssigt. En del forbinder begrebet med overgang til efterløn og pension, og med nedsat arbejdsevne eller andre forhold som virksomheden skal tage særlige hensyn til.

Det betyder at mange personer i gruppen over 50 år ikke føler sig som seniorer og ikke vil forbindes med begrebet. De synes ikke de er på vej ud af arbejdsmarkedet, men føler sig tværtimod på toppen.

Heller ikke 60-årige synes nødvendigvis at de er seniorer. En del af dem trives fint på arbejdspladsen og har en god fysik.

Virksomhederne bruger sædvanligvis heller ikke alder som parameter for forskellige tiltag. Mange ledere understreger også at mange over 50 år er udviklingsorienterede, fleksible og gode til at samarbejde mv., og nogle under 50 år er det ikke.

Er erfarne en bedre betegnelse?

Det kan derfor være relevant at finde en anden betegnelse. I statslige overenskomster er man begyndt at bruge ordet 'erfarne' som måske er bedre, men også er upræcist hvis det er gruppen af kortuddannede over 50-årige man vil beskrive, eftersom mange kortuddannede er erfarne allerede som 30-årige.

... eller kan seniorbegrebet nuanceres?

Vi har valgt at holde fast i betegnelsen i dette notat da vi ønsker at sætte en anden dagsorden for seniordiskussionen. En dagsorden hvor seniorers kompetencer sættes i centrum og hvor forståelsen af hvem seniorerne er og hvad de kan tilbyde virksomheder, nuanceres.

Vi synes også at det for virksomheder kan være relevant at anvende seniorbegrebet strategisk og personalepolitisk til at skabe en forståelse af at seniorer er en ressourcefuld gruppe som er væsentlig at fastholde og som har brug for at få mere opmærksomhed.

Samtidig skal man selvfølgelig være meget opmærksom på ikke at skabe nye myter om seniorer. Seniorerne ønsker at blive set som individer og få anerkendelse for det de rent faktisk bidrager med.

Hvornår bliver man senior?

I Seniorpuljen opereres med en aldersgrænse på 50 år. I andre sammenhænge anvendes andre aldersgrænser. På nogle virksomheder træder særlige rettigheder og tilbud fx i kraft når medarbejderen bliver 55 år.

Og vi har i Kubix tidligere gennemført en analyse hvor aldersgrænsen var 40 år.

Seniorer er mellem 50 og 65 år

I denne sammenhæng betragter vi mennesker fra 50 år til folkepensionsalderen² på 65 år som seniorer. Med denne definition beskæftiger vi os med mennesker født mellem 1940 og 1955.

Gruppen af personer over 50 år spænder vidt. Fra personer som stadig har hjemmeboende børn, til personer der nærmer sig pensionsalderen. Nogle personer i denne kategori har 10-15 år tilbage på arbejdsmarkedet, mens andre er ved at gå på efterløn eller pension.

Seniorers ønsker

I den offentlige debat kan man få det indtryk at det eneste seniorer tænker på, er at komme på efterløn så de kan pleje deres egne interesser som fx at spille golf.

Mange seniorer vil gerne forblive på arbejdspladsen

Et helt andet billede er kommet frem i vores interview af kortuddannede produktionsmedarbejdere over 50 år. Langt de fleste af dem vil meget gerne forblive på arbejdspladsen så længe helbredet gør det muligt – og så længe arbejdspladsen er attraktiv. På en af virksomhederne er det oven i købet et problem at virksomheden afskediger medarbejderne når de når en bestemt alder.

Seniorer ønsker at have indflydelse, at blive brugt

De interviewede seniorer er enige om at følgende forhold er vigtige for at de synes arbejdspladsen er attraktiv:

- At have indflydelse på eget arbejde
- At blive værdsat for det man kan
- At få lov at bruge sine kompetencer, at blive

² I staten er pensionsalderen på 70 år. I det private er der ikke alle steder en øvre aldersgrænse for hvornår man **skal** gå på pension.

- spurgt til råds
- At være kompetent, have overblik, vide hvordan man kan bidrage
- At ledelsen viser respekt – også for seniorer
- At kunne holde til jobbet

... og værdsat

Skal seniorer have lyst til at forblive længere på arbejdspladsen, skal de altså opleve at de værdsættes. Relationerne til ledelsen og kollegerne skal være respektfulde.

Disse bud er i tråd med resultaterne af en række andre undersøgelser som fremhæver respekt og værdsættelse som de vigtigste faktorer for seniorers ønske om at fortsætte på arbejdspladsen³.

Arbejdsmiljøet vigtigt

En anden undersøgelse⁴ viser at konflikter øger sandsynligheden for at seniorer vælger at gå på efterløn. Jo flere konflikter på jobbet, jo større sandsynlighed er der for at man går på efterløn. Også lave udviklingsmuligheder og ergonomisk uhensigtsmæssigt arbejde øger sandsynligheden for at man vælger at stoppe. Og det gælder uanset om man er ufaglært eller akademiker.

Disse bud kunne mange personer under 50 år formentlig også være enige i. Under alle omstændigheder kan dette være vigtige pejlemærker for de virksomheder der ønsker at fastholde deres seniormedarbejdere.

Er seniorer noget særligt?

Ved at placere mennesker over 50 år i en særlig kategori kan man få det indtryk at de har mere til fælles med hinanden end de har med mennesker i andre aldersgrupper. På hvilke felter er det sådan? På hvilke er det ikke? I dette afsnit vil vi se på fællestræk og forskelle blandt kortuddannede seniorer.

Fysikken kan knirke

Biologisk har seniorer taget hul på den periode af livet hvor fysikken begynder at blive mærket af at have været brugt en del år. Synet, hørelsen og andre sanser svækkes så småt. Kræfterne og tempoet bliver måske også mindre. Helbredet har stor betydning for hvordan man oplever sit arbejde. Hvis man er helt slidt når arbejdsdagen er slut, føles arbejdet som en stor belastning. Og sådan oplever nogle af de kortuddannede seniorer naturligvis deres arbejdssituation.

Det er vigtigt at understrege at det er meget individuelt hvordan disse naturlige ændringer sker, hvornår de får betydning for hvordan man kan fungere i arbejdet og hvilken indflydelse arbejdet har på ens fysik. Nogle på 60 år har en fysik som andre har når de er 40.

³ Se fx Mandag Morgen: De nye seniorer, 2004.

⁴ Ny forskning fra AMI 21, december 2005.

Livsperspektivet er under forandring

De yngste seniorer har 10-15 år tilbage på arbejdsmarkedet, de ældste er tæt på at trække sig tilbage. Det har naturligvis betydning for hvilket perspektiv man har på sit liv og sit arbejde.

En del af de ældre seniorer, men ikke alle, vil i kraft af efterlønsordning og opsparet pension have økonomiske muligheder for at forsørge sig selv uden at arbejde – eller at arbejde så meget. Det giver større valgfrihed og medfører derfor også at seniorer i denne situation mere kritisk vil forholde sig til om de vil arbejde eller trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet.

I det hele taget vil den blotte mulighed for et liv uden arbejde give nogle andre perspektiver på arbejdet. Overvejelserne over hvordan livet skal forme sig i den 3. alder – og forberedelserne til den - vil naturligvis fylde en del – især for de ældste seniorer. Arbejdets betydning vil aftage.

Kollegerne har stor betydning

Mange kortuddannede lægger – ud over lønnen - stor vægt på det sociale liv på arbejdspladsen. Kollegerne og det sociale fællesskab på arbejdspladsen er typisk også det som ledige savner mest.

Det sociale fællesskab er selvfølgelig særlig vigtigt på arbejdspladser hvor mange medarbejdere har været ansat i mange år. Seniorerne vil have mange fælles oplevelser og erfaringer. De vil have gennemlevet ændringer i virksomhedens struktur, teknologi, opgaver og organisering af arbejdet. De vil sammen have udviklet kompetencer der modsvarer disse ændringer. De vil have erfaringer med at skabe sig indflydelse på løn og arbejdsvilkår, arbejdets tilrettelæggelse og virksomhedens sociale liv. De vil have oplevet sejre og nederlag. De vil have gennemgået kriser og opture. Indbyrdes vil de have løst nogle konflikter og ladet andre ligge.

Samtidig vil mange kende hinanden godt. Gennem årene vil de have fulgt med i begivenheder, opture og nedture i de andres private liv.

Det betyder at seniorers ønske om at arbejde versus at trække sig tilbage vil være influeret af hvad deres kolleger vælger. Hvis mange af de tætte kolleger er holdt op eller overvejer at gøre det, vil andre seniorer også begynde at overveje deres fremtid.

Mange er bedsteforældre

Et andet fællestræk ved seniorer er at mange seniorer har fået børnebørn. De har derfor erfaringer med at sætte børn i verden, følge dem vokse op og flytte hjemmefra og nu etablere deres egen familie. Erfaringer som de bedst kan dele med andre i samme situation.

Andre har endnu børn boende hjemme. Atter andre har aldrig fået børn.

Seniorer har mange livserfaringer

De fleste seniorer har gennem livet fået mange erfaringer. De har haft et – ofte flere - job, måske været arbejdsløse, måske været i aktivering, taget kurser. De fleste har stiftet familie og er måske blevet skilt, har evt fået en ny ægtefælle og evt sat nye børn i verden. Mange er flyttet adskillige gange, nogle langt væk fra deres fødeegn, andre er blevet boende i nærheden. Mange har dyrket sport, været aktive i foreninger og haft andre fritidsinteresser. En del har rejst, været på camping eller i fritidshus.

Så alle seniorer vil have et væld af livserfaringer - forskellige livserfaringer. Nogle erfaringer har seniorer til fælles med andre seniorer. Andre erfaringer er mere unikke – eller fælles med andre generationer. I det følgende vil vi indkredse de generationsspecifikke erfaringer.

Samme generation giver fælles erfaringer

Seniorerne er født under og de første 10 år efter 2. verdenskrig. De (der er født i Danmark) har en række fælles samfundsmæssige erfaringer. Ved at leve i en bestemt historisk tid og et bestemt samfund fås erfaringer som adskiller sig fra dem der lever før eller senere. Fx vil det have betydning for normerne om man er vokset op i og har levet i efterkrigstidens nøjsomhed versus i overfloden i højkonjunkturen i 60'erne og senere. Her følger nogle få bud på hvad seniorerne har af generationsspecifikke erfaringer.

Seniorers skoleerfaringer adskiller sig på en række områder fra de skoleerfaringer som yngre generationer har haft.

- kortere skolegang

Alle seniorer har gået i skole mens der kun var 7 eller 8 års skolepligt. Nogle seniorer vil have oplevet at gå i skole hver anden dag. En del kortuddannede har valgt at gå ud af skolen så snart det blev muligt. Andre har ikke haft mulighed for at fortsætte fordi de har skullet bidrage til familiens forsørgelse eller familien har ikke ment at skolegang var betydningsfuld. Mange seniorer har derfor ikke fået mulighed for at afslutte folkeskolen med en afgangsprøve.

- andre fag og anden pædagogik

Der har været en anden vægt mellem fagene end i dag, fx i matematik, fremmedsprog og IT. Pædagogisk har skolen også været anderledes. Udenadslære har været almindelig. Gruppearbejde er først blevet indført i folkeskolen i 1960'erne så en stor del af seniorerne har ikke fået erfaringer med det fra deres skoletid.

... har medført nederlag for en del

De 'dumme' har ofte siddet bagest i klassen – og ordblinde har sjældent fået den fornødne opmærksomhed. Mange kortuddannede har derfor lidt boglige nederlag i

skolen. Det var også fortsat lovligt at 'revse' børnene i skolen. En del af seniorerne har mærker på sjælen efter deres skolegang.

Nogle seniorer har senere i livet suppleret folkeskolen ved at gå på højskole, aftenskole eller gennemføre en 9. klasse eller mere. Derudover vil mange have udviklet almene kompetencer i 'livets skole' gennem personlige interesser og erfaringer. Seniorer kan have erhvervet sig stor viden om samfund, kultur, natur, sprog osv.

- tidligt ud at arbejde

Mange af seniorerne er i en meget ung alder startet på at arbejde som fx arbejdsdreng, bud eller ung pige i huset. Seniorerne har derfor været på arbejdsmarkedet i 35 – 50 år. For nogle af kvindernes vedkommende afbrudt af perioder som hjemmegående.

- erfaringer med mange former for arbejdsorganisation og ledelse

Mange seniorer vil have arbejdet i forskellige brancher og virksomheder gennem deres arbejdsliv. Det giver i sig selv en række erfaringer med forskellige måder at arbejde på. Samtidig har der fra 1950'erne til i dag været vidt forskellige opfattelser af hvordan virksomheder skulle ledes og arbejdet organiseres. Så selv seniorer der har arbejdet på samme arbejdsplads hele deres liv, vil have en vifte af arbejdsorganisatoriske erfaringer.

I starten af mange seniorers arbejdsliv har omgangstonen på arbejdspladsen været meget formel og patriarkalsk. Man har været De's og på efternavn med de øverste chefer. Der har været klare hierarkier med langt til toppen og man har som ufaglært ikke haft meget at skulle have sagt. Senere har de samme mennesker med ændrede ledelsesformer oplevet vidtgående ændringer. Indførelse af produktionsgrupper og inddragelse af produktionsmedarbejdere i udvikling af nye produkter, løbende forbedringer, kvalitetscirkler mv. har givet helt nye relationer til ledelse og funktionærer og ændret opfattelsen af 'dem – og – os'.

- andre værdier

Mange, men naturligvis ikke alle, kortuddannede seniorer har erfaringer med at arbejdskampe kan føre til solide forbedringer af løn og arbejdsvilkår. Kortuddannede seniorer foretrækker derfor ofte kollektive og solidariske ordninger. Det er fx vigtigt at indtænke når virksomheder overvejer seniorpolitiske ordninger.

Seniorerne har dermed på mange punkter en fælles historie.

Fælles erfaringer

Fælles erfaringer medfører at seniorer i nogle sammenhænge vil synes det er lettere at tale med andre seniorer fordi man føler man har flere berøringsflader. Alderssammensætningen kan fx have stor betydning hvis man som senior skal starte et nyt sted i virksomheden

eller på en helt ny arbejdsplads domineret af yngre mennesker. I sådanne situationer kan seniorer savne sociale relationer til mennesker på egen alder.

... giver fælles referenceramme

Alt i alt vil mange seniorer have en fælles referenceramme ud fra hvilken de tolker og reagerer på nye tiltag på arbejdspladsen. En referenceramme der har stor betydning for den enkelte seniors arbejdsglæde.

Indbyrdes forskelle

Selv om seniorerne tilhører samme generation, er der naturligvis også stor forskel på hvordan hver enkelt har oplevet denne samfundsmæssige udvikling. Det afhænger blandt andet af hvor man har boet og arbejdet, hvilket køn man har, hvordan ens familiebaggrund har været – og hvordan man som person opfatter og vurderer det skete. Hver enkelt tolker begivenheder og situationer forskelligt, bidrager på forskellig vis til det sociale liv og har tættere relationer til nogle (seniorer) end til andre.

Kønsforskelle

Kvindelige og mandlige seniorer har fx haft forskellige udgangspunkter og muligheder. Arbejdsmarkedet har gennem hele perioden været stærkt kønsopdelt i brancher, fag og funktioner. De kortuddannede, kvindelige seniorer der kom ud på arbejdsmarkedet i 1950'erne og 1960'erne, var typisk beskæftiget med landbrug, i servicefag, i beklædnings- og elektronikindustrien og i montage- og pakkefunktioner i andre industrier.

I langt de fleste fag har der været overvægt af det ene køn som derfor har skabt rammerne for hvordan man omgås hinanden i faget.

- dobbeltarbejde

Endvidere har der også i hjemmene været en tydelig kønsarbejdsdeling som fx har medført at en del af de kortuddannede kvindelige seniorer har været hjemmegående i perioder, og i andre haft dobbeltarbejde.

Ens erfaringer på nogle områder, forskellige på andre

Samlet set giver denne gennemgang af forskellige facetter af seniorgruppen det indtryk at seniorer både har en del til fælles med hinanden fordi de på nogle områder har fælles erfaringer – og at de er på andre områder der har levet vidt forskellige liv.

Erfaring, viden og kompetencer⁵

NB!!

Tavs viden har været et centralt begreb i udviklingsprojektet. Det skyldes at seniorers kompetencer i høj grad er bygget op omkring tavs viden som er udviklet gennem situationsbestemt læring på arbejdspladsen. Kompetencer er ikke bare kompetencer. Hvis de anvendes og udvikles, har det stor betydning at vide hvordan kompetencerne er tilegnet. Hvis kompetencen primært er skabt af sansede erfaringer, vil den således næppe kunne bringes fyldestgørende i spil ved at tale om den. Dette er også afgørende for seniorers kompetencer.

Vi indleder dette afsnit med at give en beskrivelse af forskellige typer af viden og hvilke muligheder der er for at dele denne viden med andre. Derefter præsenterer vi vores bud på seniorers kompetencer, deres særlige karakter og relevans i forhold til udviklingen i kompetencer.

Forskellige typer af viden

Viden

Alle mennesker skaber viden gennem en række forskellige processer. Ved at læse bøger, manualer og andet skriftligt materiale, høre og diskutere forklaringer, iagttagelse og fortolke andres handlinger, sanse, eksperimentere med egne handlinger mv. Viden skabes i og uden for arbejdspladsen – alene og i samspil med andre.

... kan være tavs

En del af denne viden er formidlet gennem ord – er eksplicit. En anden del er ikke umiddelbart til at sætte på ord – og kan måske slet ikke – den forbliver tavs og implicit. Det er fx særdeles vanskeligt at beskrive hvad det vil sige at cykle. Det skal erfares af hver enkelt person ved at iagttage og prøve sig frem, evt støttet af vejledninger.

Noget af den tavse viden kan sættes på ord hvis lejlighed gives.

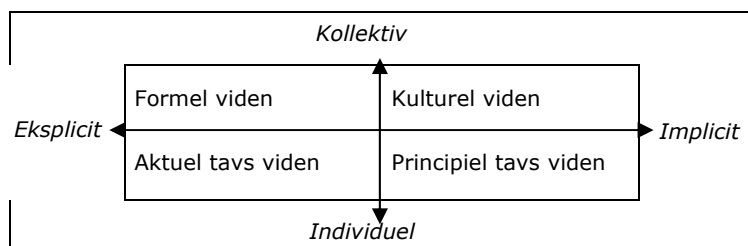
.. kan være individuel eller kollektiv

Viden kan være kollektiv eller individuel. En arbejdsgruppe kan fx være fælles om kulturelle normer, holdninger og adfærd, om produkt- og materialekendskab, kendskab til arbejds gange og produktionsflow mv.

I en gruppe har den enkelte også en individuel viden som vedkommende måske ikke finder lejlighed til at dele med de andre i gruppen – eller som ikke umiddelbart kan deles, fx sansede erfaringer der har ført til maskin- og proceskendskab mv.

⁵ Begreberne er nært beslægtede. Når vi vælger at anvende alle tre begreber, er det for at kunne sondre mellem det der er oplevet (erfaringer), det der kan være lært gennem en bog (viden) og det der gør en person i stand til at handle (kompetencer). Andre bruger begreberne på anden vis. Især anvendes viden med mange forskellige betydninger.

Følgende model⁶ opsummerer disse pointer.



- *formel viden:*
kollektiv og eksplicit

Den formelle viden er fx forskrifter, kvalitetsnormer mv. Denne viden er fælles og nedskrevet.

- *kulturel viden:*
kollektiv og implicit

Den kulturelle viden er også fælles, men en stor del er ikke nedskrevet og knap nok erkendt af de enkelte personer i fællesskabet. Normerne bliver typisk først synlige når gruppen kommer i berøring med en der ikke deler gruppens normer for 'god opførsel'. Fx når der ansættes en kvinde i en mandegruppe (eller omvendt), en ung i en gruppe af seniorer (eller omvendt), en person med en anden etnisk baggrund end dansk i en gruppe af danskere (eller omvendt).

- *aktuel tavs viden:*
individuel og eksplicit

Hver enkelt person kan have en viden som de andre i arbejdsfællesskabet ikke har og ikke efterspørger. Det kan fx være særlige fif til at løse bestemte situationer, private notesbøger hvor den enkelte medarbejder fastholder gode erfaringer osv. Denne viden er først tilgængelig for andre når der gives lejlighed til at dele den. Det kan fx ske i forbindelse med oplæring, problemløsning, fejlfinding og snakke om arbejdsgange, normer mv.

- *principiel tavs viden:*
individuel og implicit

Den principielt tavse form for viden er opnået ved at sans (se, føle, høre, lugte, smage, fornemme) og er vanskelig at nedskrive. Noget kan gives videre, men det kræver at den der skal modtage denne viden, kommer i en situation hvor vedkommende kan sans sig frem. Fx at være ved maskinen når den lyd kommer som signalerer at noget er galt, og at blive gjort opmærksom på betydningen af denne lyd.

De fire former for viden læres på forskellig vis

De forskellige former for viden deles og læres altså på forskellig vis. Den formelle viden kan man læse sig til, den aktuelt tavse viden kan komme frem ved at skabe konkrete anledninger til at dele den. Aktuel tavs viden kan synliggøres ved at sætte ord på den gennem dialog og refleksion.

Den kulturelle viden kan komme frem ved at normerne

⁶ Inspireret af Jette Holgaard m.fl.: *Viden er tavs men 'larmende' i sit udtryk* i Research Report 2 2004, TEMA: Tavs viden. Technology, Environment and Society. Department of Development and Planning, Aalborg University.

spejles (ved kontakt i dagligdagen, i oplæringssituationer mv.) og ved at gruppen tænker over hvilke normer den har og vil have.

Og endelig kan den principielt tavse viden blive fælles ved at flere er i situationer hvor den kan erhverves.

Disse fire former for viden kan være gode at holde sig for øje når seniorers (og andre medarbejderes) viden og kompetencer er på dagsordenen. Synliggørelse af tavs viden udfordrer virksomhedernes traditioner for videndeling og stimulering af læring på arbejdspladsen. Det er især virksomhedens interne kompetenceudvikling der kan understøtte at seniorers kompetencer bliver bragt i spil og bliver udviklet.

Ofte flere slags viden i spil samtidigt

Samtidig er det vigtigt at understrege at flere forskellige former for viden ofte er på spil når medarbejderne udfører deres arbejde. Det er fx ikke nok at kunne læse forskrifter eftersom der vil være en del viden der er så kompleks og detaljeret at den ikke kan nedskrives, men må tilegnes gennem oplæring og ved at prøve sig frem. Oplæring vil derfor fortsat være nødvendig selv om en del af arbejdsprocessen er dokumenteret i kvalitetssystemer.

Forskellige former for kompetencer

Ud over at skelne mellem forskellige former for viden kan det være betydningsfuldt at skelne indholdsmæssigt mellem forskellige former for kompetencer. Fx mellem teknisk-faglige, almen-faglige og personlige kompetencer. Disse kompetencer kan indeholde forskellige former for viden, hvoraf noget vil være tavs, andet italesat, noget vil være fælles, andet individuelt.

I det følgende afsnit vil vi beskrive de konklusioner vi har udledt om seniorers kompetencer på baggrund af interview med ledere, tillidsrepræsentanter og seniorer.

Seniorers kompetencer

Ledere og medarbejdere har mange bud på hvilken viden og hvilke kompetencer seniorer har. Første konklusion er derfor – ikke overraskende – at seniorers kompetencer generelt er meget forskellige – alt efter hvordan de har arbejdet, lært og levet.

Erfaringerne er forskellige

Nogle af de kortuddannede seniorer har gennemført en faglig uddannelse, men er ansat i en stilling som ikke-faglært. Andre har gennemført mange kurser i deres arbejdsliv. Atter andre har meget få uddannelseserfaringer.

– både uddannelsesmæssigt

... og jobmæssigt

Tilsvarende har nogle af de kortuddannede seniorer meget varierede jobberfaringer. Nogle har været ansat i mange forskelligartede job på flere virksomheder. Andre har haft mange job på den virksomhed de har væ-

ret ansat på i mange år. Og endelig er der kortuddannede seniorer som stort set har haft samme job i mange år, enten i nøglefunktioner eller i mere rutineprægede job.

Læremulighederne er forskellige

Også læremulighederne er meget forskellige for seniorerne. Nogle er ofte engagerede i udviklingsopgaver hvor nye produkter udvikles, der eksperimenteres med nye processer eller lign. Andre har særlige ansvarsområder, fx oplæring af andre, eller er dem kolleger altid spørger til råds når der opstår fejl og problemer. Nogle udveksler erfaringer med kolleger. Atter andre indgår i jobrotation som dels giver afveksling, dels kan rumme læremuligheder eftersom man skal kunne beherske flere opgaver. Og så er der nogle der sjældent udføres.

Dette betyder alt i alt at der er stor forskel på seniorers kompetencer. Trods store forskelle er der også fælles-træk. Specielt i den måde kortuddannede seniorer har tilegnet sig deres kompetencer på og den type viden de har fået opbygget gennem deres kompetenceudvikling.

Faglig viden, teknisk-faglige kompetencer

Faglig viden gennem praksislæring

Kortuddannede seniorer har først og fremmest opnået deres faglige viden gennem praksis. Deres faglige viden er i stor udstrækning baseret på kropslige og sansede erfaringer: det ligger i hænderne, som rytme i kroppen, kan høres, kan ses, kan lugtes, kan mærkes og fornemmes – og er altså tavs viden som ikke er sat på ord i læringssituationen. Derfor kan det være svært at dele denne viden med andre med mindre man i en tilsvarende situation kan videregive erfaringer til andre. Praksislæring forudsætter altså at videndeling/oplæringen også sker i praksis i lignende situationer der måtte byde sig i hverdagen eller som man selv skaber.

Teknisk-faglige kompetencer

Hvilke konkrete teknisk-faglige kompetencer seniorerne har, er derimod meget forskellige. Det afhænger i vidt omfang af hvilke opgaver de har, hvilken teknologi de anvender i arbejdet og hvilken arbejdsorganisation de arbejder i samt hvilke muligheder de har for at lære.

Der er dog nogle teknisk-faglige kompetencer som mange kortuddannede opnår gennem erfaring og refleksion over disse erfaringer med arbejdskolleger og ledere. Disse kompetencer er følgende:

- materialekendskab

Kendskab til hvordan bestemte materialer opfører sig er en udbredt kompetence der fx kan dreje sig om betydningen af forskellige temperaturer eller forskellige overflader.

- *produktkendskab* Seniorerne har som regel lang tids erfaring med virksomhedens produkter – og produkternes udvikling. Denne erfaring kan fx være betydningsfuld når produkter som sjældent produceres og ikke er dokumenteret, skal produceres. Eller fx produkter hvor tilpasninger af forskellige forbindelser mellem rør og gevind er udfordrende.
- *maskinkendskab* Seniorer har som regel også et solidt kendskab til maskinerne på virksomheden (og tidligere maskinpark).
- *mønstergenkendelse* De fleste kortuddannede seniorer kan netop pga deres praksislæring genkende mønstre i lyd, synsindtryk, fysiske fornemmelser og kan på baggrund af disse sansede informationer genkende afvigelser hvor det er vigtigt at gribe ind.
- *helhedsforståelse* Mange seniorer sætter en ære i at koordinere med de efterfølgende led for at sikre en hensigtsmæssig produktionsproces og giver en hånd med hvor de kan se der er behov. Denne ageren viser en forståelse for helheden i produktionsprocessen. Det at vide hvilke ting der er vigtige inden for arbejdsområdet og at have overblik over flowet, er en væsentlig forudsætning for at kunne prioritere, minimere spildtid og spild og være på forkant med processen.

Almen-faglige kompetencer

- Vi har også set fællestræk i kortudannede seniorers almen-faglige kompetencer. Dels i kraft af fælles betingelser for skolegang, dels i kraft af de historiske erfaringer et langt arbejdsliv giver seniorer med i bagagen.
- Arbejdsorganisatoriske kompetencer*
- *personlige netværk* Mange seniorer med høj anciennitet har et stort personkendskab og netværk på virksomheden. Det anvender andre medarbejdere, fx når der opstår et problem. Seniorer har kendskab til teknikere og andre nøglepersoner og ved hvem de skal gå til. Netværk mellem medarbejdere og kendskab til hinandens viden er på en virksomhed en vigtig ressource ifm. fejlfinding og problemløsning, da de gamle modeller ikke altid er dokumenterede. Erfarne kan ofte enten huske de gamle modeller eller har deres egne nedskrevne noter om dem. Det medfører at problemer ofte løses uden at arbejdsleder inddrages – og løses uden den store bevågenhed om det fra ledelsen.
 - *afkode signaler i virksomheder* Seniorer har typisk også solid erfaring i virksomhedens historie og kultur og kan på den baggrund afkode signaler og sætte signalerne i perspektiv, dvs tolke dem og give dem vægt. Det kan fx være i forhold til at kunne tolke ledelsesmeldinger om virksomhedens ordresituation og vide hvornår der er krise i virksomheden og hvornår der bare er tale om en tilbagevendende krusning. Og hvornår der er behov for overarbejde – og

hvornår der ikke er. Seniorer har fx lært at beskytte sig. Seniorernes vurderinger vil naturligvis ikke altid være i tråd med ledelsens – og kan derfor af ledelsen tolkes anderledes.

- erfaring med forskellige produktionsformer

Seniorer har typisk også arbejdet på vidt forskellige måder – uanset om de har været på en eller mange virksomheder. De fleste seniorer i industrien vil have erfaringer med tayloristisk produktion hvor processen er stærkt opsplittet, hvor ledere og specialister tager langt de fleste beslutninger om produktionens planlægning og udførelse og hvor særlige enheder står for indkøb, kvalitet mv. Nogle kender til en mere håndværkspræget produktionsform og alle i vores undersøgelse har erfaringer med gruppeorganisering. Seniorer har lært at agere i forskellige produktionsformer og finder deres niches hvor deres værdier og præferencer kan forenes med den aktuelle organisationsform. Det kan være en forklaring på at nogle seniorer foretrækker bestemte pladser og nødig flytter fra den.

Sådan erfaringer kan også sætte nye tiltag som fx lean production i relief.

Et eksempel på hvor forskellige krav der er blevet stillet til medarbejdere under forskellige produktionsformer, er følgende:

På en virksomhed udførte hver enkelt produktionsmedarbejder for 15 år siden alle operationer i processen for et bestemt produkt. Der fandtes ikke instruktioner. Man baserede sig på rutine og medarbejdernes erfaringer. Medarbejderne prøvede sig frem dengang og det kunne give nuanceforskelle i kvaliteten. På det tidspunkt var en god produktionsmedarbejder en der tog initiativ og var stabil.

I dag er produktionen ikke længere personbunden ved at hver medarbejder bygger sit produkt. Produktionen er i stedet standardiseret og selve produktets kvalitet er standardiseret. Det medfører at en produktionsmedarbejder ikke længere kender til hele produktionsprocessen. I dag er en god produktionsmedarbejder en der er god til at læse instruktioner og arbejdsbeskrivelser. En der holder sig til arbejdsbeskrivelserne og henvender sig til værktørreren hvis der er afvigelser. Det er ikke en der selv prøver sig frem.

Fejlfinding og problemløsning

Mange seniorer er involveret i at finde fejl og løse problemer. Når fejl opstår, er der typisk behov for hurtig og korrekt indgriben, så det er vigtigt at have erfaring for hvad der 'plejer' at virke og at handle ud fra det.

I situationer hvor fejl og problemer opstår, har virksomheden som vi beskrev før i eksemplet, stor nytte af at en del af medarbejderne ved hvordan produktet bli-

ver til, hvor fejl kan opstå, hvem der har erfaringer med at finde og udbedre fejl.

I sådanne situationer henvender erfarne medarbejdere sig ikke nødvendigvis til værkføreren, men går i stedet til særligt dygtige og erfarne medarbejdere som de ved har kvalificerede bud på hvad der skal gøres. Erfaringerne fra den tidligere organisering er således med til at sikre at den nuværende organisering kan fungere.

Historiske erfaringer kan understøtte nye produktionsformer

Seniorer har et arsenal af erfaringer som ikke længere anvendes, men som kan nyttiggøres såfremt lejlighed gives. Denne brug af 'historiske' erfaringer er ikke nødvendigvis synlig for den øverste ledelse – og tages måske for givet. Hvis nye medarbejdere har smalle job, vil de ikke gennem jobbet kunne tilegne sig samme form for overblik og forståelse for produkt, proces og problemløsning med mindre virksomheden er opmærksom på det og vælger at give plads til det.

Personlige kompetencer

Personlige kompetencer læres og anvendes både gennem skolegang og uddannelse, i arbejdslivet og i det øvrige liv. Personlige kompetencer er således tonet af den tid man er vokset op i, og udvikles gennem hele livet når lejligheden byder sig – og man vil.

Et langt liv kan medføre at seniorer udvikler vigtige kompetencer. Flere analyser viser at seniorer er bedre til at bedømme forskellige situationer, tage selvstændige beslutninger, omgås andre, være pålidelige, stabile og tage ansvar. Mange seniorer udviser i det hele taget større menneskelig modenhed⁷.

Bud på seniorers personlige kompetencer

Vi har naturligvis fået en række bud på hvilke personlige kompetencer seniorer anvender og udvikler. Nogle af disse adskiller sig ikke fra yngre medarbejders, andre forekommer måske hyppigere i den ældste medarbejderstab.

De bud medarbejdere og ledere har givet, er:

- Stabilitet
- Flexibilitet
- Ansvarlighed
- Kvalitetsbevidsthed
- Stolthed/ærekærhed
- Tålmodighed

Stabilitet siges fx at kendetegne medarbejdere over 50 år i højere grad end yngre. I denne forbindelse er det ofte et lavere fravær der tænkes på.

⁷ Se *Seniorpolitisk drejebog* udarbejdet af Dansk handel og Service, Ledernes Hovedorganisation og Seniorconsult og 'Ældre på arbejdspladserne – 10 gode eksempler' udarbejdet af COWI i samarbejde med LO, 2004.

Stabilitet kan også anvendes om den enkeltes arbejdspræstation. Nogle ledere anser ikke stabilitet for at være en væsentlig kvalitet da de modstiller stabilitet med dynamik og omstillingsparathed – som er meget efterspurgt kompetencer i nogle af virksomhederne.

Fleksibilitet nævner stort set alle arbejdspladser. Fleksibilitet kan både være efterspurgt i relation til arbejdstid og til opgaver. Om medarbejdere er villige til at tage overarbejde og til at påtage sig nye opgaver, fx at indgå i rotation. Der er stor forskel på om medarbejdere over 50 år anses for at være fleksible eller ej.

Forskelle på hvad der skal til for at andre synes man har de personlige kompetencer

Ansvarlighed og kvalitetsbevidsthed er meget efterspurgt fra alle medarbejdere. Men det kan være forskelligt hvad der lægges i ordene. I visse situationer kan det både være ansvarligt at følge de formelle kanaler – og ikke at gøre det. Tilsvarende kan det være en stor fordel når medarbejdere er kvalitetsbevidste, men de skal samtidig kunne holde tempoet. Går ærekærheden derfor på at produktet er i top, kan dette komme i konflikt med stoltheden ved at kunne holde tempoet.

Personlige kompetencer afhænger af de rette betingelser

Personlige kompetencer har fået stor betydning og efterspørges af de fleste virksomheder.

Betegnelsen 'personlig' kan forlede til at tro at det er nogle kompetencer der 'bor' i personen – uafhængig af omgivelserne. Det vil imidlertid spille ind på den enkeltes udøvelse af personlige kompetencer om betingelserne er til stede for at gøre det. Om virksomheden giver mulighed for at udøve disse kompetencer. Hvis stort set alle beslutninger tages af andre, er det vanskeligt at opøve selvstændighed og at demonstrere man kan være det.

Motivation for at anvende disse kompetencer er også vigtig. Det kan være fornuftigt at holde sig tilbage fra at samarbejde med andre hvis de andre ikke bidrager på lige fod til samarbejdet. At være meget samarbejdsivrig kan fx blive tolket som fedteri. Det kan også være vigtigt at beskytte sig mod at blive nedslidt.

Kravene modsætningsfyldte

Nogle af disse krav er modsætningsfyldte. Det kan fx være vanskeligt både at sikre en høj kvalitet, være effektiv og at oplære andre. Vi har mødt seniorer der formår at forene sådanne modsætningsfyldte krav og sætter en ære i det.

Toner bedst frem når fokus er på helheden i seniorers kompetencer

Det særlige ved seniorers kompetencer

Seniorers kompetencer har udviklet sig i kraft af et langt arbejdsliv og en erfaringsrigdom fra forskellige arbejdssituationer. Det er netop situationerne, læringen i praksis og den tavse viden der præger seniorers

kompetencer. Seniorers kompetencer er ikke blot personlige kompetencer a la stabilitet og ansvarlighed og tålmodighed. Det er et kompleks af såvel teknisk faglige, almen faglige og personlige kompetencer der samlet har stor betydning for seniorers kompetente ageren i forskellige situationer.

Det særlige ved seniorers kompetencer kan godt findes i forhold til enkelte konkrete kompetencer som dette afsnit har vist. Men det særlige får først rigtig betydning og relevans når vi sætter fokus på helheden og kompleksiteten i helheden. Det er helheden der gør seniorer i stand til at agere særlig kompetent i nogle situationer.

Udviklingstendenser i kompetencer

Kompetencer forandres hele tiden – i takt med ændringer i krav og muligheder. Nogle kompetencer efterspørges ikke længere af virksomheder, fx fordi en given maskine erstattes af en helt anden teknologi eller virksomheder ændrer jeres arbejdsorganisation.

Betyder det at de kompetencer vi har beskrevet som vigtige seniorers kompetencer, ikke er relevante længere? Hvilken betydning har globaliseringen for eksempel for hvilke kompetencer der bliver vægtet højt hos produktionsmedarbejdere?

Globaliseringen påvirker de kompetencer der sættes i høj kurs

Når masseproduktion flyttes ud, bliver sammensætningen af de funktioner der bliver tilbage efter udflytningen en anden. Det ændrer behovet for kompetencer. Kubix har for SiD gennemført en analyse af hvilke kriterier virksomheder der stod over for massefyringer, anvendte når de skulle reducere arbejdsstyrken⁸. I denne analyse blev følgende kompetencer nævnt som vigtige hos de fremtidige produktionsmedarbejder der skal deltage i den fremtidige produktionsudvikling og produktionsmodning. Produktionsmedarbejderen skal:

Kompetencekrav til produktionsmedarbejderen

- Kunne arbejde med stor fingerfærdighed (finmotorik)
- Kunne varetage mange operationer
- Have et bredt produktionskendskab
- Kunne læse tegninger
- Have gode læse- og skrivefærdigheder
- Ville og kunne samarbejde med teknikere og ingeniører
- Være indstillet på at skifte mellem mange forskellige opgaver
- Kunne vurdere fordele og ulemper ved nye produktionsmetoder

Det er selvfølgelig svært at vurdere hvad der ligger i

⁸ Sortering ved fyring – en undersøgelse af større afskedigelsesrunder. Kubix, 2002.

ovenstående krav, og bevæger vi os ud i en sammenligning med seniorers kompetencer, kan det godt være at en del mellemregninger bliver udeladt. Vi vover forsøget alligevel ved at fremhæve det brede produktionskendskab, de personlige netværk og erfaringen med mange produktionsmetoder som nogle af de områder seniorer har stor historisk erfaring med. Spørgsmålet er hvordan sådanne erfaringer og kompetencer bringes i spil? Det ser vi på i næste kapitel.

Ser vi på udviklingstendenser lidt mere overordnet og på tværs af fremstillingsindustri, den moderne offentlige sektor og nye vækstområder som velvære, service, interaktive medier og underholdning synes en generel trend i efterspurgte kompetencer, udover solide teknisk-faglige kompetencer, at være følgende kompetencer⁹:

- At være fleksibel, ikke mindst i den forstand at man er villig til at påtage sig nye opgaver i en omskiftelig verden
- At kunne kommunikere fagligt med kolleger fra andre faggrupper, med ledelsen og kunder
- At kunne løse problemer når der opstår ukendte situationer
- At have overblik og helhedsforståelse
- At være selvledende
- At være kundeorienteret
- At være på med hele sin person

Seniorer har relevante kompetencer

En stor del af de kompetencer vi tidligere har fremhævet for seniorer om det personlige netværk, løsning af fejl og problemer, overblik over produktionsflow og at være virksomhedens mand går altså igen. Ikke kun inden for industrien, men også mere generelt. En umiddelbar sammenligning tyder derfor at seniorers kompetencer er relevante.

Til gengæld er der andre områder, specielt fleksibilitet i forhold til opgaver, hvor seniorer ikke på samme måde generelt viser relevante kompetencer.

.. som imidlertid er situationbundne

Dilemmaet er at mange seniorers kompetencer er situationbundne og bygget op om tavs viden. Seniorer har i høj grad udviklet de kompetencer som job og situationer har givet mulighed for. Kompetencer udvikles altså ikke løsrevet fra jobbet. Derfor har de enkelte virksomheder også en stor aktie i at udvikle kompetencer og at bringe kompetencer i spil. En særlig stor rolle har virksomheder i forhold til seniorers kompetencer. Virksomheden kan så og sige spejle sit eget fokus på intern kompetenceudvikling i kompetencerne hos seniorer med høj anciennitet. Skal seniorers kompetencer bringes i spil, er det nødvendigt at virksomheder tænker i

⁹ Praksisnærhed – forudsætning for motivation og kompetenceudvikling. Kubix, 2005.

kompetenceudvikling og organisatorisk læring for fx at styrke læremuligheder, indflydelse og videndeling i virksomheden.

Forhold der kan fremme brug af seniorers viden og kompetencer

Forhold i samspillet mellem seniorer og arbejdspladser

Vi vil i dette afsnit se på hvilke forhold der fremmer brugen af seniorers kompetencer. Vi vil koncentrere os om de forhold der er i spil i mellem den enkelte senior og den enkelte arbejdsplads.

En række forhold på den enkelte arbejdsplads spiller ind på i hvilket omfang seniorer er ansat og i hvilket omfang seniorer har mulighed for at anvende og udvikle deres kompetencer. Noget er aftalt i politikker, andet er mere uformelt baseret på relationer og de dominerende værdier og normer i ledelsen og blandt kollegerne.

Vi vil både se på forhold der gør sig gældende i dagligdagen og forhold der har betydning når væsentlige ændringer sættes i værk. Vi vil koncentrere os om motivation, udviklingsmuligheder, videndeling og personalepolitik.

Samfundsforhold beskrives ikke her

Dette samspil bliver naturligvis præget af samfundsmæssige forhold såsom politiske beslutninger om efterløn og (manglende) aktivering af de ældste ledige seniorer, teknologiudvikling og globalisering samt mode-tendenser i personalepolitikken og ledelsespraksis. Disse tendenser vil ikke blive beskrevet særskilt.

Motiverede seniorer

At bruge det man kan og at blive værdsat for det

Vi har tidligere understreget at langt de fleste seniorer vi har talt med, har været meget motiverede for at bruge deres kompetencer. De ønsker at få lov til at bruge det de kan, fx ved at andre spørger dem til råds. Og de ønsker at deres kompetencer bliver værdsat. Af såvel ledere som kolleger.

Et eksempel: usynlig koordination

Et eksempel kan illustrere dette. Seniorer med mange års anciennitet har opbygget netværk både i egen afdeling og på tværs af hierarkier og afdelinger. Netværk som bl.a. anvendes til at løse problemer. Adskillige af de seniorer vi har talt med, gør en dyd ud af at få produktionsgangen til at hænge sammen. De udnytter deres overblik og helhedsforståelse til at koordinere med andre når de kan se der er behov for at ændre på rækkefølgen eller lign. og udviser en stor grad af fleksibilitet. Denne indsats er ikke altid synlig for ledelsen selv om netværket er af uvurderlig betydning for en smidig produktionsproces. Konsekvensen af ledelsens manglende viden om netværket kan for det første være at medarbejderne ikke føler sig anerkendt. For det andet kan netværket lide overlast hvis mulighederne for at kommunikere og samarbejde indskrænkes, fx i for-

bindelse med flytning af medarbejdere til andre afdelinger eller skiftehold, opstramninger af kommunikationsgange eller øget tempo.

Indflydelse

Seniorer motiveres af at få indflydelse. Især indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og egen arbejdstid. Men også oplæringsopgaver, deltagelse i udviklingsarbejde, koordinationsopgaver o.lign. appellerer til mange seniorer fordi de gennem disse opgaver får mulighed for at lære nyt og at bruge det de kan. Og oplever at blive værdsat for det.

Tryghed

For langt de fleste af de medarbejdere vi har interviewet, har det været vigtigt at vide sig sikker i ansættelsen. En sådan tryghed er vanskelig at opnå når arbejdspladser flyttes ud eller lukkes om ørerne på én. En af de reaktioner der kan komme på en sådan utryghed, er at gøre sig uundværlig ved at besidde en viden der er væsentlig for virksomheden. Fx i form af at have en betroet stilling eller at være den eneste der kan udføre nøglefunktioner. Vigtige informationer deles måske ikke med andre. Den enkelte kan opnå en følelse af tryghed og prestige, men arbejdspladsen risikerer selvfølgelig at være sårbar og at udviklingsmuligheder for andre medarbejdere ikke udnyttes. Samtidig risikerer den 'uundværlige' at de andre søger viden andre steder.

At kunne se meningen

Motivation afhænger i høj grad af om man kan se meningen med det som man skal være motiveret til. Fx til at udvikle nye kompetencer fordi virksomheden ændrer sig.

Voksne generelt¹⁰ og seniorer i særdeleshed lærer det de vil lære og tager ansvar for at lære det (hvis de kan komme til det). Voksne er meget lidt motiverede for at lære det de ikke kan se nogen mening med eller som ikke har en personlig interesse.

Danske arbejdspladser er under konstant forandring. Seniorernes mange erfaringer fra arbejdsplads, arbejdsmarked og det øvrige liv betyder at seniorer har et bredt grundlag for at vurdere forandringer i lyset af tidligere oplevelser og erfaringer. Det kan betyde at seniorer måske ikke så let begejstres som helt unge – for seniorer vil have erfaringer med at det er yderst sjældent at et nyt tiltag udelukkende er positivt. Denne afventende holdning kan være en torn i øjet på yngre mennesker, ikke mindst yngre ledere.

Seniorers bagage kan derfor nogle gange stå i vejen for at acceptere ændringer og tilegne sig nye kompetencer.

¹⁰ Knud Illeris: Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx, Roskildes universitetsforløb 2001.

Eftersom seniorer har masser af erfaringer, vil nogle af erfaringerne være et godt afsæt for at lære nye ting, mens andre erfaringer kan stå i vejen. Aflæring er derfor et vigtigt element af seniorers læreproces.

Respekt

Respekt er også en væsentlig faktor. Det opleves fx respektfuldt når ledere har konkret viden om og interesse for medarbejderne og deres arbejde. Og omvendt opleves det som mangel på respekt, når ledelsen mener at seniorerne ikke er omstillingsparate, samtidig med at de selv oplever at have meget få udviklingsmuligheder i jobbet. Det kan være vanskeligt at få lov til at vise sin udviklingsparathed og at (blive ved med at) være udviklingsparat hvis muligheden sjældent forekommer. Motivation kræver at man kan se meningen – og meningen bliver som regel først tydelig når der er et behov for fx at vise sin omstillingsparathed.

Udviklingsmuligheder

Som tidligere beskrevet, er få udviklingsmuligheder medvirkende til at seniorer går på efterløn, også kortuddannede seniorer. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på læremuligheder.

Man kan lære på mange måder

Medarbejdere har muligheder for at lære nyt på mange måder. Både i forbindelse med at udføre daglige opgaver og i aktiviteter hvor opgaven er at lære. Det illustrerer nedenstående figur.

<i>Opgaven i fokus</i>	<i>Læring i fokus</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Læring i jobbet • Jobudvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Uddannelse • Iscenesat læring på arbejdspladsen

Læring i jobbet sker fx når medarbejderen får en ny idé til hvordan en opgave kan løses, mens jobbet udvikles ved at medarbejderen fx inddrages i flere beslutninger. Med iscenesat læring mener vi fx interne kurser, temamøder, seminarer, møder hvor der er lejlighed til at reflektere mv.

Læremulighederne har naturligvis stor betydning for medarbejdernes muligheder for at udvikle, anvende og fastholde kompetencer og viden.

Læring i jobbet og jobudvikling er vigtige kilder til læring

Læring i jobbet og jobudvikling har størst betydning for de kortuddannede seniorers læring.

Læring i jobbet

Seniorer har mange muligheder for at lære i jobbet. De erfarne seniorer på de besøgte virksomheder lærer typisk i arbejdet når de får nye opgaver, skal arbejde ved

en ny maskine, producere nye produkter mv.

Nye opgaver

Det er vigtigt for mange seniorer at få nye opgaver med passende mellemrum så man ikke føler sig parkeret et sted. Fastlåsthed på samme plads kan medføre nedslidning, manglende udfordring og udvikling for senioren og sårbarhed for virksomheden.

En måde at få nye opgaver på er at skifte gruppe eller at blive udlånt til andre afdelinger. Det indebærer dels muligheder for at lære nye mennesker at kende – og de normer som gælder i denne gruppe, dels de opgaver som gruppen har.

Refleksion i og over praksis

Mange af de medarbejdere vi har talt med, 'tænker med' og overvejer om arbejdet kan tilrettelægges på en bedre måde. Nogle af det gør det for sig selv, mens andre taler med kolleger om det når der er mulighed for det. De udveksler fif, deler viden på tværs af linier eller grupper, taler sammen om hvordan de kan arbejde smartere – eller om hvordan fejl kan forebygges – og får nye ideer. Virksomhederne stimulerer ikke nødvendigvis videndeling gennem at anerkende det eller inddrage det som målepunkt.

Oplæring af andre

Sidemandsoplæring er den mest udbredte måde til at lære at udføre nye opgaver. Oplæring er derfor en bestanddel af de fleste seniorers job. Det er både en lærerig og af mange seniorer en eftertragtet opgave at lære andre op. Det er lærerigt fordi det kræver at man kan forklare sin metode. Og det er eftertragtet fordi det er synligt at man har relevante kompetencer der kan bidrage til virksomheden.

... kan hæmmes af manglende prioritering

På flere arbejdspladser kan det imidlertid være svært at prioritere tid til at oplære nye – eller oplære flere i at udføre samme funktion. Det gælder også selv om arbejdspladsen har et ønske – eller evt. en beslutning – om at være mindre sårbar ved at flere kan udføre samme funktion. Når oplæring ikke prioriteres, skyldes det hensyn til den aktuelle drift. På kort sigt er det mere effektivt at den samme udfører opgaven frem for at bruge tid på oplæring. På længere sigt er det næppe tilfældet.

Jobudvikling

Jobudvikling kan forekomme ved at den enkelte senior får et bredere job, bliver involveret i udviklingsopgaver eller får større beføjelser.

Rotation

Seniorer kan fx få et bredere job ved rotation hvor flere medarbejdere bytter job med faste i intervaller. Såfremt funktionerne er forskellige, har medarbejderne mulighed for at lære mere end ved at udføre få, smalle funktioner.

... versus rutine

Selv om rotation er et ønske på flere virksomheder, kan det medføre nedsat tempo og nedsat maskinkendskab eftersom hver enkelt udfører samme funktion sjældnere. Det er tydeligt at lønsystemer kan befordre det ene eller det andet. Hvis lønnen er afhængig af tempo, vil rotation være mindre attraktiv end hvis lønnen fx indeholder et kvalifikationselement hvor kendskab til flere funktioner belønnes.

Opbakning afgørende

Derudover er det naturligvis betydningsfuldt hvilken opbakning til at prøve nye ting senioren oplever. Det er vores indtryk at nogle seniorer har brug for klare signaler både fra kolleger og ledelse om at det er i orden at ville prøve kollegaens job. For de vil jo ikke tage arbejdet fra andre. Og det er måske heller ikke velset at stikke hovedet for langt frem. Det kan også være svært at få lov til at prøve nyt hvis dette udfordrer gruppens interne hierarki. Det kan derfor være vanskeligt for udenforstående at gennemskue hvornår usikkerhed bliver en god undskyldning for den der ikke vil lære noget – og hvornår usikkerheden i stedet er skabt af de andre i gruppen som ikke ønsker deres position udfordret.

Udviklingsopgaver

Seniorerne lærer naturligvis meget når de er med til at udvikle nye produkter og processer. De fleste kortuddannede inddrages først når et nyt produkt/en ny metode skal prøves af. Enkelte deltager tidligere i udviklingsprocessen.

Få eller flere involveret i udviklende opgaver

På flere arbejdspladser inddrages de samme få i udviklingsopgaver. De samme få spørges til råds. De samme få har ansvarsfulde job. Det indebærer den fordel at disse få lærer meget og ved meget. De udviklere, funktionærer og ledere der har brug for sparring fra kortuddannede, ved at de kan få et kvalificeret modspil. Denne strategi indebærer imidlertid også at arbejdspladsen bliver sårbar hvis disse få bliver syge, holder op el.lign. og at potentialer for at indgå i udviklende opgaver ikke udvikles hos andre personer.

Hvor medarbejderne har direkte adgang til teknikere og andre funktionærer, har de mulighed for at lære af dem – og at bidrage med egne iagttagelser, fx ved fejlfinding, produktudvikling mv.

Det kan også være meget lærerigt at være med til at lukke en fabrik i udlandet. At tage dertil og blive lært op i nye funktioner og efterfølgende at oplære egne kolleger, giver mange udfordringer.

Øgede beføjelser

Nogle seniorer får flere beføjelser, enten sammen med andre i en produktionsgruppe eller fordi de får betroede poster.

Vores undersøgelse illustrerer at de medarbejdere der arbejder i team eller grupper, har mulighed for at udvikle og anvende planlægnings-, koordinerings-, kommunikations- og samarbejdskompetencer i langt større omfang end de medarbejdere der får besked af andre (ledere, specialister, forskrifter) på hvordan de skal tilrettelægge arbejdet.

Ligeledes har medarbejdere der fungerer som koordinatore eller har overtaget andre opgaver der tidligere er udført af arbejdsleder, muligheder for at udvikle og anvende planlægnings- og koordineringskompetencer.

Iscenesat læring

På nogle virksomheder er læring og videndeling sat i system. Det kan have form af en gruppe om løbende forbedringer hvor medarbejderne kan bidrage med iagttagelser og ideer. Et andet eksempel er når arbejdsledere holder møder med produktionsgruppen hvor de gør status over produktionen og drøfter hvordan fejl kan forebygges etc. Og endelig er der eksempler på afdelingsmøder hvor produktionsstatistik mv. gennemgås hvilket giver medarbejderne mulighed for information. Eller temadage om forskellige emner med relevans for produktionen.

Formel uddannelse

Deltagelse i formel uddannelse er naturligvis også en vigtig kilde til at lære nye ting. Uddannelse rummer mulighed for at sætte egne erfaringer i en almen og teoretisk ramme og at spejle egne erfaringer i erfaringer fra andre virksomheder.

Der er naturligvis forskellige tilgange til uddannelse i virksomhederne. På nogle kommer uddannelse i stand når der er en medarbejder eller leder der presser på, der viser sig et presserende behov eller hvis der er nedgang i produktionen. På andre er der formuleret en uddannelsespolitik for at sikre at uddannelse diskuteres og gennemføres systematisk. Fx ved at nedsætte et uddannelsesudvalg eller indgå en aftale om at et antal medarbejdere fast er på kursus (internt eller eksternt) og at kurser hertil finansieres af en uddannelsesfond opsparet af lønmidler.

Der kan også være regler om at virksomheden yder støtte til aftenskolekurser, fx engelsk og IT.

Det er vores indtryk at uddannelse generelt ikke bruges meget. I dag ser det ud til at uddannelse primært sker når den enkelte medarbejder selv tager initiativ til det. Det betyder at medarbejdernes viden bliver meget virksomhedsspecifik hvilket kan være en fordel i det daglige, men en stor ulempe den dag hvor senioren måske står uden job.

Uddannelse

... bruges ikke meget

Samlet set er kortuddannede seniorers udviklingsmuligheder i høj grad afhængig af arbejdets art, samarbejdsrelationer og de værdier og normer der dominerer på arbejdspladsen. Samt naturligvis hvilken vægt ledelsen lægger på udvikling af seniormedarbejdere.

Strategier for videndeling

Virksomhedens politik for videndeling er afgørende for seniorernes læremuligheder.

Tre forskellige strategier dominerer virksomheders videnedelse: kodificering, personalisering og socialisering ¹¹.

Kodificering

Mange industrivirksomheder bruger i disse år kræfter på at dokumentere og systematisere medarbejdernes viden. Denne strategi kaldes kodificering. Strategien indebærer at virksomheden udarbejder standarder for hvilken viden man ønsker at dokumentere, og hvilken man ikke vil.

Denne strategi er fx i kraft når virksomheder bruger kræfter på at udarbejde forskrifter for produktionens gennemførelse, at standardisere arbejdsgange og at dokumentere kvalitet. Denne strategi øger muligheden for at genbruge viden, men kan kun vanskeligt indfange tavs viden.

En del ledere har store forventninger til hvilken viden det er muligt at kodificere og mener tilsyneladende at det er muligt fyldestgørende at beskrive hvordan et job udføres. Derved overser de den tavse viden som medarbejderne har og som er helt nødvendigt for at udføre arbejdet – hvilket kan risikere at føre til oplæring nedprioriteres.

Standardisering indebærer også at der er mere fokus på at understøtte eksisterende kompetencer end at udvikle nye kompetencer. Mange kortuddannede seniorer lærer nyt ved at eksperimentere, men dette anses bestemt ikke for at være en kvalitet på de virksomheder hvor der er fastlagte procedurer der skal følges. På baggrund af vores lille materiale ser det ud til at jo mere velbeskrevne og automatiserede tingene er, jo færre muligheder har medarbejderne for at eksperimentere.

Personalisering

Personaliseringsstrategien er baseret på at det er få ekspertmedarbejdere der tilegner sig og bærer virksomhedens viden. Virksomheden er en slags ekspertorganisation hvor det er evnen til at koble eksperter sammen på tværs af opgaver og personer der er afgørende. Da en del af medarbejdernes viden er tavs, vil

¹¹ Dette afsnit er baseret på Bo Eriksen: Viden på rette tid og sted, OnEdge nr. 3, Knowledge Lab, november 2004.

denne del bedst kunne deles med andre der besidder tilsvarende erfaringer. Viden spredes derfor gennem personlige netværk. Dette medfører at viden spreder sig langsomt og mest deles mellem personer med samme baggrund. Personafhængigheden er den store udfordring ved denne strategi.

Til gengæld rummer den gode muligheder for at eksperterne gennem deres samarbejde udvikler nye kompetencer.

Denne strategi er i værk når de samme få produktionsmedarbejdere gang på gang involveres i udviklingsopgaver, som tidligere beskrevet.

Socialisering

Den tredje strategi er i anvendelse når nye medarbejdere skal lære at udføre sit arbejde og at begå sig i organisationen. Denne strategi er velegnet til at overføre og bevare virksomhedens tavse viden. Endvidere er denne strategi velegnet til at regulere medarbejdernes adfærd uden specifikke instruktioner.

Socialiseringsstrategien kan give medarbejderne muligheder for at eksperimentere og dermed udvikle nye kompetencer, men gør det ikke nødvendigvis.

Mange seniorer er vant til socialiseringsstrategien. De er selv oplært gennem sidemandsoplæring – og har oplært utallige andre på samme vis.

Når virksomheden vælger kodificeringsstrategien som supplement eller erstatning for socialiseringsstrategien, kan seniorer pludseligt opleve det vanskeligt at dele viden med andre. Dels fordi videndelingsmetoden er en anden, dels fordi det typisk er funktionærer de skal dele viden med da det er funktionærerne der skal systematisere og dokumentere seniorernes viden.

Seniorpolitik – livsfasepolitik

Personalepolitikken er selvfølgelig en vigtig faktor for at fremme brugen af seniorers kompetencer. I dette afsnit vil vi diskutere hvilken personalepolitik der bedst gør det.

Seniorpolitik ikke udbredt

Aldersblind personalepraksis

Da vi gennemførte vores analyse i starten af projektet, var seniorpolitik ikke særlig udbredt. Kun en af de fem virksomheder var i gang med at udvikle en seniorpolitik, mens de øvrige ikke havde et særligt seniorpolitisk fokus i deres personalepolitik.

- endnu

Ved projektets afslutning er de fire af virksomhederne i gang med at diskutere seniorpolitik. Baggrunden er formentlig både tillidsrepræsentanternes deltagelse i

projektet og en generelt øget opmærksomhed på seniorer i danske virksomheder.

Aldersblind personalepraksis

Virksomhederne har i analysen i stedet beskrevet deres personalepolitiske praksis som i vidt omfang ens for alle aldersgrupper. Der var på alle virksomheder eksempler på at mennesker godt oppe i 50'erne er nyan-sat. Spørgsmålet er selvfølgelig om der er tale om enkeltstående tilfælde eller en systematisk praksis.

For nogle af virksomhederne var det et ønske at ansætte relativt flest unge for at få en aldersmæssig mere jævn fordeling af personalet. Dette kan pege på at virksomhederne kan stå i et dilemma. De vil måske gerne ansætte seniorer, men ønsker også i tide ruste sig til de små årgange og forberede generationsskiftet. Dette kan føre til at de store årganges seniorer ikke får så mange chancer for at blive ansat i en ny virksomhed i de sidste år af deres arbejdsliv.

Da vi gennemførte analysen, var der kun meget få eksempler på særlige aldersbestemte privilegier så som at blive skånet for skiftehold når man når 55 år. I stedet skabtes skånejob når behovet opstod – uafhængigt af personens alder.

Spørgsmålet er så om personalepraksissen er aldersblind i alle situationer. Andre undersøgelser har påvist at seniorer ikke får de samme udviklingsmuligheder som yngre¹². I en tidligere undersøgelse¹³ har vi vist at alder **er** anvendt af nogle arbejdspladser i forbindelse med større personalereduktioner.

Seniorpolitik?

Et af de spørgsmål der naturligt rejser sig, er hvilken personalepolitik der bedst kan understøtte seniorerne. Seniorpolitik er set som svaret herpå. Der er imidlertid både fordele og ulemper hermed.

Fordelen er at der kan tages hensyn til seniorer, fx ved at give aldersbetingede rettigheder og muligheder.

En af ulemperne ved at udforme en seniorpolitik er at mange i målgruppen mener at seniorbegrebet er irrelevant. Derfor mistes mening og motivation for at indgå i aktiviteter med prædikatet 'senior'.

Erfaring som ballast eller barriere

Ordet erfaring opfattes heller ikke entydigt. Mange ser erfaring som en ballast eller en forudsætning fx for at kunne deltage i udviklingsarbejde. Andre ser det som en barriere og forbinder det med 'vanemennesker' der

¹² Personalestyrelsen: Seniorer i staten – viden og inspiration til at udvikle og fastholde seniorer, www.perst.dk.

¹³ Bruno Clematide og Birgit Hjermov: Sortering ved fyring. En undersøgelse af større afskedigelsesrunder, 2002.

står i stampe – hvad enten det så skyldes mangel på udviklingsanledninger eller manglende lyst og selvtillid til at indgå i udviklingsopgaver.

Lige ens eller lige forskellige?

En af udfordringerne i arbejdet med seniorer er at der **er** biologiske faktorer på spil. Synet bliver reduceret, kræfterne forbliver ikke de samme. Osv. Det er samtidig meget individuelt hvordan disse naturlige ændringer sker og hvornår de får betydning for hvordan man kan fungere i arbejdet og hvilken indflydelse arbejdet har på ens fysik.

Faste regler der beskytter mennesker oppe i alderen er heller ikke uden problemer. Ved at give personer over en vis alder ret til at slippe for skiftehold, behøver den enkelte ikke selv at sige fra. Nogle vil imidlertid alligevel vælge at forblive på skiftehold af angst for at blive peget ud til næste fyringsrunde – eller fordi det kan være vanskeligt at give sig selv lov til det når kolleger så må tage ens aften- og nattetjanser.

Der kan derfor være behov for at arbejde for at ledere og kolleger tilkendegiver at det er legalt at sige fra når man ikke magter bestemte facetter af arbejdet længere. Herved forbliver flere seniorer måske også på arbejdspladsen i længere tid.

Samme problemstilling er relevant når skånejob inddrages for at forebygge nedslidning. På en af arbejdspladserne var der tidligere en særlig afdeling af montagen for de ældre. Med indførelse af produktionsgrupper og bekæmpelse af ega er disse pladser fordelt i grupperne hvilket forebygger nedslidning, men samtidig belaster alle i gruppen lige hårdt – uanset fysik.

Risiko for at under- eller overbetone forskelle

Disse eksempler understreger at hvis man behandler alle lige ens, risikerer man at underbetone forskelle. Hvis man derimod aktivt forsøger at erkende og anerkende (aldersbetingede) forskelle, risikerer man at overfortolke de aldersbetingede forskelle og at undervurdere de individuelle forskelle.

Det er derfor vigtigt hverken at falde i den grøft hvor alle forskelle reduceres til noget aldersbestemt. Eller i den anden grøft hvor forskelle bagatelliseres eller ignoreres – eller tages for udelukkende at være personlighedsmæssige forskelle.

Spørgsmålet er derfor om virksomheder snarere end en seniorpolitik skal udforme en personalepolitik der tager afsæt i at behandle mennesker forskelligt, så der kan tages hensyn til de medarbejdere der har behov for det. Uanset alder, køn, etnicitet, religion etc.

Livsfasepolitik

En mulig vej er at udforme en livsfasepolitik¹⁴ som opdeler medarbejderne i særlige grupper som tildeles særlige muligheder. Fx småbørnsforældre, nyansatte, erfarne medarbejdere, seniorer mv.

Herved sendes et signal til alle om at alle medarbejdergrupper kan have særlige behov, ikke blot seniorer.

Hvis personalepolitikken samtidig understreger at forskellighed anses for at være en ressource, kan personalepolitikken indeholde:

- et mål om at medarbejderne afspejler sammensætningen af befolkningen og at virksomheden derfor både rekrutterer unge og gamle, mænd og kvinder, gammeldanskere og nydanskere
- at særlige grupper af medarbejdere får særlige muligheder og
- at der derudover tages hensyn når medarbejderen har behov der ikke er omfattet af de livsfasebestemte muligheder
- at alle får muligheder for at udvikle sig, ikke kun nogle få stjerner
- at objektive kriterier såsom aktuel arbejdsfunktion, sygefravær og kompetencer anvendes som kriterier ved afskedigelser. Alder er ikke i sig selv et relevant kriterium.

Opfølgning

For at sikre sig at praksis er i overensstemmelse med personalepolitikken, kan det være en god idé at måle hvordan det går. Det kræver at virksomheden registrerer relevante data. Fx hvordan personalesammensætningen udvikler sig, hvilke kompetencer hver enkelt har udviklet og om medarbejderne får tilgodeset deres ønsker om udviklingsaktiviteter.

Tillidsrepræsentanten er en vigtig aktør

Tillidsrepræsentanter er naturligvis en vigtig aktør både i forhold til at forhandle en velegnet personalepolitik og i forhold til at bidrage til at seniorer får muligheder for at dele deres viden og udvikle deres kompetencer på måder som er motiverende for dem.

Vi vil i det næste – og sidste – kapitel beskrive hvordan tillidsrepræsentanter kan udfylde denne rolle.

¹⁴ Martin S Jørgensen m.fl: Et længere arbejdsliv. Tilbagetrækningsordninger og arbejdspladsens muligheder, SFI 05:03, 2005.

Hvordan kan tillidsrepræsentanter bidrage til at synliggøre seniorers kompetencer?

Bokse og danse

Tillidsrepræsentanter har en stor rolle at spille når seniorers kompetencer skal gøres mere synlige. Det kalder på den traditionelle rolle for tillidsrepræsentanter som forhandler – der bokser tingene på plads. Det kan være at bokse med ledelsen om elementer i personalepolitikken fx en seniorpolitik. Og ikke mindst kalder det på en rolle hvor tillidsrepræsentanter i højere grad skal 'danse' sammen med ledelse og kolleger for at understøtte processer der kan synliggøre seniorers kompetencer. Billedet på tillidsrepræsentantens rolle som bokser og danser er hentet fra projektet: *Fleksible organisationer - tillidsrepræsentantens nye rolle*¹⁵. Dette billede er meget velegnet til at beskrive hvad tillidsrepræsentanten skal bidrage med for at synliggøre seniorers kompetencer. Her er der både brug for at bokse og danse, ligesom der er brug for viden og forståelse for seniorproblematikken.

Seniorers kompetencer på dagsordenen via konkrete situationer

Det kan være svært at sætte seniorers kompetencer på dagsordenen. Det kan være et ømtåleligt samtaleemne og det kan virke kunstigt at tage dette spørgsmål op uden der er en konkret anledning eller situation. Derfor er det vigtigt at tillidsrepræsentanter har en forståelse for hvilke problematikker der kan være forbundet med synliggørelse af seniorers kompetencer og at tillidsrepræsentanten har blik for de konkrete situationer der i hverdagen giver mulighed for at sætte seniorers kompetencer på dagsordenen.

Dilemmaer i at synliggøre seniorer kompetencer

Gennem udviklingsprojektet har vi indkredset forskellige situationer hvor seniorers kompetencer er på spil. Generelt for disse er at synliggørelse af seniorers kompetencer indebærer dilemmaer.

Dels for seniorer fordi synliggørelse af kompetencer kan betyde afgivelse af status og magt i det uformelle jobhierarki og måske en mere sårbar position i forhold til firing. Det kan være et effektivt værn mod ledelsen at være uundværlig samtidig med at det ikke præcis vides hvorfor man er det.

Dels for ledelsen fordi de elementer der kan motivere til synliggørelse som fx at blive hørt, anerkendt, at have indflydelse ofte ikke matcher hverdagens praksis i virksomheden.

Synliggørelse af seniorers kompetencer er i høj grad

¹⁵ Tillidsrepræsentantens og virksomhedens udvikling udgivet af CO-industri, 2003.

forbundet med virksomhedens evne til at oplære og udvikle deres medarbejdere. For at synliggøre seniorers tavse viden er det nødvendigt med systematisk oplæring og fokus på udvikling af iscenesat læring ved at give plads til dialog og refleksion.

Situationer hvor seniorers kompetencer kan blive synlige

Situationer hvor seniorers kompetencer kan blive synlige, drejer sig både om hændelser der bryder med hverdagens rutine, og om større ændringer fx i arbejdsorganisering og produktion. I hæftet 'Synlige kompetencer – seniorkompetencer' findes beskrivelser af forskellige situationer hvor seniorers kompetencer kommer i spil samt af metoder som tillidsrepræsentanter kan bruge til at synliggøre seniorers kompetencer. Hæftet findes på www.kubix.dk/seniorer.

Hændelser kan bruges til at gøre seniorers kompetencer synlige

Hændelser der bryder med hverdagens rutine

Hændelser kan fx være en ny medarbejder der skal oplæres, udvikling af nye produkter eller løsning af akut opståede problemer. Seniorer spiller ofte en rolle i sådanne situationer. Enten som den der lærer op, den der har stor produkterfaring eller den der kender til forskellige fif, når man står over for at skulle løse et akut problem.

Som regel er der ikke fra kollegers eller ledelsens siden den store opmærksomhed på de kompetencer seniorer bringer i spil i disse situationer. Det tages måske nærmest for givet at bestemte seniorer klarer disse opgaver. Der er ikke en tradition for at overveje hvilke kompetencer opgaveløsningen kræver. Det bliver et spørgsmål om at tilkalde bestemte personer.

Tillidsrepræsentanten kan tage initiativ til at

Tillidsrepræsentanten kan have en væsentlig rolle at spille ved at sætte nogle af disse situationer på dagsordenen fx ved at invitere seniorer der ofte lærer andre op, til at fortælle om hvordan de lærer op. Tillidsrepræsentanten kan på den måde synliggøre vigtige kompetencer – både for seniorerne og for virksomheden.

.. sætte situationerne på dagsordenen

Når tillidsrepræsentanten sætter situationer på dagsordenen, kan der være brug for at bokse både med kolleger og ledelse, men i processen under mødet er der brug for at danse. På disse møder er det tillidsrepræsentantens opgave at skabe plads til synspunkter, at sikre at der bliver lyttet og have øje for de dilemmaer 'synliggørelse af kompetencer' kan indebære for den enkelte.

.. styrke kompetenceudviklingen i virksomheden

En af pointerne ved at sætte situationerne på dagsordenen er at det vil give større viden om hvilke kompe-

tencer der bringes i spil i de enkelte situationer. En viden der vil styrke seniorernes position og skabe et relevant afsæt for deres kompetenceudvikling. Desuden vil en bedre viden om de kompetencer der bringes i spil, være relevant at inddrage i den generelle oplæring og kompetenceudvikling af medarbejdere. Det sker naturligvis ikke efter en enkelt dialog, men et fokus på intern kompetenceudvikling og på strategier for viden- deling kan på sigt udvikle nye måder at lære på og dele viden på.

Ændringer i arbejdsorganisering og produktion

Situationer der kan synliggøre seniorers kompetencer, kan også være mere radikale.

Ændringer der kan forudses

Det kan være ændringer der har betydning for organi- seringen af arbejdet i en afdeling. Fx generationsskifte og omlægning af dele af produktionen i afdelingen. El- ler det kan være ændringer der har konsekvenser for hele virksomheden, fx lukning som følge af udlægning af produktion til andre lande.

Fælles for disse ændringer er at de sker mere sjældent, at de strækker sig over en lang tidsperiode og at de som regel er forudsete. Det giver tillidsrepræsentanten en mulighed for at aftale en procedure for hvordan æn- dringen kan foregå, og derefter bidrage i processen således at medarbejderes ønsker og interesser varetæ- ges bedst muligt.

Generationsskifte

Mange seniorer varetager i dag nøgleposter i virksom- heden, hvor oplæring af andre medarbejdere i nøglepo- sten er afgørende for ikke at der efterlader sig et tom- rum når senioren vælger at gå på pension.

.. tillidsrepræsentanten kan tage initiativ

Tillidsrepræsentanten har en vigtig rolle at spille som den der i god tid, fx nogle år forinden den formelle pen- sionsalder, tager initiativ til at undersøge hvordan op- læring af nye medarbejdere kan komme på dagsorde- nen, både hos seniorer og hos ledelsen.

..til samtaler med seniorer og tovholder for systematisk oplæring

Tillidsrepræsentanten kan fx gennemføre samtaler med seniorer om hvad der kan få dem til at blive på virk- somheden. Desuden kan tillidsrepræsentanten sætte fokus på en prioritering af selve oplæringen og være tovholder for at oplæringen foregår systematisk, bliver fulgt op og dokumenteret.

I denne sammenhæng er tillidsrepræsentantens rolle kompleks. Det kræver et tæt samarbejde med ledelsen om rammer for hvordan seniorsamtaler og oplæring ved generationsskifte kan foregå. Der er brug for at bokse om rammerne for senere at kunne danse med kollegerne.

Mange mellemledere afser ikke megen tid til samtaler og oplæring. Det kan derfor let blive tillidsrepræsentantens opgave at gennemføre samtaler med seniorer, at følge op på oplæringen samt evt. tage initiativ til samtale mellem oplærer og den der er under oplæring. Samtaler kan fx komme på tale hvis oplæringen er gået i stå eller ikke har de fornødne rammer til at kunne foregå. Tillidsrepræsentanten får dermed en helt central rolle i at sikre at generationsskifte foregår på en respektfuld måde der inddrager senioren ønsker.

Omlægning af produktion

Omlægning af produktionen er på dagsordenen i mange virksomheder. Dele af produktionen lægges ud til andre lande hvor det er billigere at producere, enten på grund af lønninger eller på grund af bedre teknologi.

..medfører ofte at medarbejdere må skifte job og afdeling

En af konsekvenserne ved omlægning af produktionen kan være at medarbejdere må skifte job og afdeling. Men det er ikke ligegyldigt hvordan sådan et skift foregår. Det er vigtigt at den enkelte medarbejder kan se sig selv i det nye job og er motiveret. Indflydelse på processen er en vigtig parameter.

Tillidsrepræsentanten kan bidrage til at sikre at job og afdelingsskift foregår på en tryk og respektfuld måde hvor medarbejdere bliver inddraget. Specielt seniorer med lang anciennitet i afdelingen og som kan have været med til at opbygge afdelingen til det den er i dag, vil have svært ved at sige farvel og vil forvente at blive mødt med en forståelse for dette.

Tillidsrepræsentanten kan tage initiativ til en procedure for skift til ny afdeling

Derfor kan det være en god ide at tillidsrepræsentanten tager initiativ til at afdelingen eller virksomheden aftaler en procedure for hvordan man ønsker at medarbejdere skal skifte afdeling.

..dialog om syn på skift til anden afdeling

For eksempel kan det være frugtbart at tillidsrepræsentanten undersøger hvordan medarbejdere opfatter det at skifte afdeling. Skift i job og afdeling forbindes af medarbejdere og ledere ofte med noget negativt og problematisk. Ved at stille spørgsmål til medarbejdere kan tillidsrepræsentanten belyse forskellige synspunkter der kan bruges i en generel dialog om hvordan skift bedst kan foregå.

..samtaler om skift i job og afdeling

Desuden kan tillidsrepræsentanten hjælpe medarbejdere med at forberede sig til en samtale med ledelsen om skift i job og afdeling og at sikre at den enkelte medarbejder har overvejet egne kompetencer og ønsker til oplæring i det nye job.

..kan synliggøre seniorers kompetencer

En pointe er at skift i job og afdeling kan være med til at synliggøre kompetencer – også seniorers kompetencer og ønsker om kompetenceudvikling i stedet for blot at blive et spørgsmål om omplacering.

Lukning af virksomhed

Lukning af virksomheden er den sidste situation vi vil pege på. Sigtet er her at synliggøre seniorers kompetencer med det formål at gøre et jobskifte til en anden virksomhed mulig.

Anledningen er specielt relevant i forhold til seniorer med lang tids anciennitet. For dem vil det være lang tid siden at de har søgt et job, og lang tid siden de har overvejet hvilke kompetencer de har. Endvidere vil de færreste have dokumentation for deres kompetencer.

Tillidsrepræsentanten kan tage initiativ til

I denne situation er det vigtigt at tillidsrepræsentanten tager initiativ til at aftale en procedure for hvordan en lukning kan foregå.

..dokumentation af kompetencer

En procedure kan skabe rammer for at tillidsrepræsentanter gennemfører dialoger om kompetencer og om hvordan kompetencer kan dokumenteres.

Tillidsrepræsentanten – en dansende bokser!

Som det fremgår, har tillidsrepræsentanten flere afgørende roller at spille for at bidrage til at synliggøre seniorers kompetencer. Først og fremmest er et fokus på udvikling af den interne kompetenceudvikling i virksomheden vigtigt for at kunne synliggøre seniorers kompetencer. Disse kompetencer er knyttet til praksis – forskellige situationer – og de sættes bedst på dagsordenen via praksis fordi det er her muligheden for at gøre dem synlige er.

*At skabe opmærksomhed
- gennem rammer
- nye dagsordener*

Hvis seniorers kompetencer skal synliggøres, er den første opgave derfor at skabe strategisk og politisk opmærksomhed på intern kompetenceudvikling og på seniorer. Hvordan styrker virksomheden seniorers læremuligheder og videndeling?

Tillidsrepræsentanter kan skabe opmærksomhed om dette tema ved at sætte det på dagsordenen og lægge op til en forhandling af overordnede rammer for oplæring, videndeling, samtaler mm. Et fokus der også generelt vil være relevant for virksomhedens medarbejdere.

.. et felt hvor tillidsrepræsentanten bokser med ledelse og kolleger

Tillidsrepræsentanten bruger i høj grad sine evner til at bokse når der skal skabes rammer, procedurer og accept af at nye temaer sættes på dagsordenen. Der skal bokses med ledelse og medarbejdere for at bane vejen for det ny fokus, såvel på strategisk niveau som i praksis.

At udvikle seniorers læremuligheder i praksis

Opmærksomheden på seniorers læremuligheder og videndeling kan bruges som ramme for udviklingsaktiviteter.

..et felt hvor tillidsrepræsentanten danser med ledelse og kolleger

Tillidsrepræsentanten kan i samtaler og på møder bruge sine evner til at danse med ledelse og kolleger ved at

- spørge ind til kompetencer
- opfange signaler og synspunkter
- skabe dialoger om nye temaer
- give plads til forskellige synspunkter

Dansen kan være katalysator for at synliggøre medarbejderes og særligt seniorers kompetencer.

Fokus på intern kompetenceudvikling er centralt for at kunne synliggøre seniorers kompetencer, men det er ikke det eneste fokus.

Hvad enten det er hændelser der bryder med hverdagen, eller større ændringer er der nogle helt grundlæggende principper som er væsentlige. Ændringer skal foregå på tryk måde. Information, involvering og indflydelse bidrager til det.

Tillidsrepræsentanter kan ved at aftale procedure for skift i job og afdeling, for oplæring, for lukninger af afdelinger mm, hvor information, involvering og indflydelse er sikret, være med til at skabe trygge rammer for ændringer for alle medarbejdere og specielt for seniorer.