

Karen Lund

Riv alderspyramiden ned Seniorpolitik som en del af personalepolitikken

“Vi vil ikke skånes – vi vil bruges rigtigt, siger de ældre medarbejdere.« Det er et udsagn fra projektet *Senior med nyt ansvar*, som FTF og KL har gennemført sammen med pædagoger i Stenløse, sygeplejersker i Ballerup og lærere i folkeskolen i Horsens.

Fokus for projektet har været det spændende, at seniorpolitik ikke kun skal være for seniorer – seniorpolitik skal være en del af personalepolitikken. For at bevare legitimitet og gennemslagskraft bør seniorpolitik formuleres i en proces, der inddrager alle medarbejdere på arbejdspladsen. Processen tager udgangspunkt i, at medarbejdernes kompetencer, ressourcer og behov forandres livet igennem. En fornuftig seniorpolitik giver bedre arbejdspladser, fordi den viden, som seniormedarbejderne har opsparet gennem et langt arbejdsliv, anerkendes og bevares. Dermed får arbejdspladsen mere engagerede medarbejdere og færre rekrutteringsproblemer.

Hvad vil de i Horsens, Stenløse og Ballerup

I Horsens kommune har projektet arbejdet sammen med lærere og skoleledere på

13 skoler, i alt ca. 540 lærere. Over 30% af de ansatte i kommunen er over 50 år. Den skæve aldersfordeling vil ikke kun i de kommende år betyde mangel på arbejdskraft, når de ældre forlader arbejdsmarkedet, men også en snigende mangel på de kompetencer, som kun kan tilegnes gennem et langt arbejdsliv. Horsens kommune har valgt at tage fat om problemet med det formål at få klarlagt, hvordan kommunen skal udvikle sig for at blive en endnu mere attraktiv arbejdsplads både for unge og ældre lærere. Interessen har også samlet sig omkring, hvordan det er muligt at skabe de bedst mulige kår for erfaringsoverførsel mellem medarbejdere på arbejdspladsen.

En spørgeskemaundersøgelse blandt de 540 lærere i Horsens kommune viste, at 88% finder arbejdet som lærer meget eller noget psykisk belastende. Hele 78% finder, at den største psykiske belastning er arbejdstempo og tidspres.

Ved interview med lærere fra skolerne blev der sat fokus på konkrete forslag til handlinger. Det klare budskab er: »Det må ikke være skånejob, der vinder indpas. Vi vil ikke skånes, men bruges rigtigt«.

Projektet var forankret hos personaleche-

fen, skolechefen og lærerforeningens formand. Det centrale i projektet har derfor været dialog mellem top og bund for at sikre folkeskolen som en fortsat attraktiv arbejdsplads.

En del af de forslag, medarbejderne pegede på i den proces, projektet gennemførte, handlede om organisatoriske ændringer på den enkelte skole. Det drejer sig om bedre arbejdsplanlægning – møder og undervisning skal koordineres, så tiden anvendes optimalt. Skolerne mener, at det vil være ønskeligt, at f.eks. møder kunne samles inden for bestemte tidsrum eller ugedage, så der ikke opstår for megen ventetid og mellemtimer i løbet af dagen og ugen. Dette konkrete forslag er der ageret på på alle skoler i forhold til næste års skoleplanlægning. Et andet forslag: Samarbejde mellem unge og ældre – de unge føler sig isoleret – kan ikke have en åben dialog om relevante problemstillinger – de ældre bliver ikke brugt med den viden og de erfaringer de har. En god idé er at koble unge og ældre sammen i par for at sikre en god erfaringsudveksling af teori og praksis.

Andre forslag skal løses fra forvaltningens side. Det drejer sig om mere efteruddannelse – de ældre savner længerevarende forløb – de unge savner sparring efter endt efteruddannelse. Ny ledelsesstruktur – lederne har de faglige kvalifikationer, men både ledere og medarbejdere peger på en styrkelse af de ledelsesmæssige kvalifikationer.

Sygeplejerskerne i Hjemmeplejen i Ballerup finder, at der er sket mange ændringer i deres arbejdsituation de seneste år og har en oplevelse af ikke at have været med i processen. Andre faktorer omfatter manglende fleksibilitet i arbejdsplanlægningen og ledelsens opmærksomhed både på de unge og de ældres behov. Samtidig er der en del, af både de ældre og yngre sygeple-

jersker, der forlader Hjemmeplejen, og nogle forlader helt faget, fordi arbejdsindhold og -vilkår ikke lever op til deres forventninger. De vælger derfor på deres egen måde at løse problemet – nemlig ved i 'utidde' som ung eller præcis ved 60 års alderen at forlade det arbejdsområde, de er uddannet til at varetage.

Sygeplejerskerne peger på mange opgaver, der kan gøres mere effektive og attraktive – bl.a. undgå dobbeltdokumentationsarbejde ved at sikre ordentlig EDB. Også sygeplejerskerne har fokus på ledelse i Hjemmeplejen. Det vil for dem betyde, at kvaliteten i Hjemmeplejen højnes som følge af en rød tråd gennem hele organisationen.

Medarbejderne på daginstitutionsområdet i Stenløse kommune har også et højt aldersgennemsnit. Medarbejderne peger på problemer, der knytter sig til følelsen af 'udbrændthed' og 'ubrugt viden'. De peger på en styrkelse af læring og udvikling på jobbet som nøglen til at fastholde både de unge og ældre i daginstitutionerne.

Fælles erfaringer i 3 kommuner med 3 faggrupper

Der er en lang række sammenfald i de forslag, som medarbejdergrupperne og lederne peger på for de 3 faggrupper i de 3 kommuner. Forslagene kan grupperes i følgende punkter:

- Anerkendelse af seniormedarbejdernes kompetencer gennem anvendelse af samme.
- Etablering af et samspil mellem unge medarbejdere og ældre.
- Information om og brug af eksisterende aftaler på seniorområdet (KTO's rammeaftale om seniorpolitik).
- Bedre betingelser for sammenhæng mellem familie-, fritids- og arbejdsliv.

- En 'livslang seniorpolitik' forstået som en hensyntagen til udviklingen af medarbejdernes kompetencer og ressourcer med alderen – som en integreret del af personalepolitikken.
- Ønsker om direkte dialogform mellem top og bund, inddragelse af medarbejdere i nye beslutninger, som angår arbejdets organisering.
- Ønsker om større indflydelse på egen arbejdsituation og bedre udnyttelse af personlige ressourcer på tværs af arbejdspladser og faglige grupper.
- Etablering af bedre rammer for læring og udvikling på den enkelte arbejdsplads og på tværs af arbejdspladser og sektorer – f.eks. mentorordninger, gensidig sparring og supervision.

Seniorpolitik er ikke noget særligt

En god personalepolitik handler om sammenhæng mellem arbejdsliv og det hele liv. De ting, der sker i den enkeltes privatliv – være nyuddannet, få børn, søge orlov, være under uddannelse, blive skilt, have teenagebørn, få sygdomme selv eller i nærmeste familie og være ældre – er alt sammen ting, der har indflydelse på arbejdslivet. Derfor er det ikke kun senioralderen, der skal ses på som noget specielt, der skal tages hensyn til. Det er blot én af mange faser i livet. Ældre medarbejdere skal ikke behandles som gamle 'tøffel-dyr'. De har en værdifuld erfaring, som kan bruges. En aktiv seniorpolitik skal både sikre de ældre faglig udvikling og tryghed.

Personaleøkonomisk tænkning er nødvendig

Det er svært at dokumentere de økonomiske konsekvenser af manglende interesse for at undgå, at de unge dropper ud, og de

ældre brænder ud fra arbejdsmarkedet. Men de menneskelige og økonomiske belastninger kan blive betydelige. Det kan betale sig at forsøge at tænke personaleøkonomisk.

En lille historie fra projektet:

Lærerne udarbejdede konkrete forslag til bedre personalepleje. Her var en af ideerne 'kaffe på lærerværelset'. Det handlede ikke om, at der ikke var mulighed for at få kaffe på lærerværelset – der er en kaffemaskine – men hvem kan lige nå at sætte maskinen over og være sikker på, at kaffen kan drikkes i samme frikvarter? Samtidig en formodning om, at alle andre arbejdspladser får lavet kaffe i hvert fald om morgenen. Det udløste ønsket om personalepleje i form af en person, der bl.a. skal have til opgave at brygge kaffe. Ønsket kan måske løses enkelt – flere, der arbejder med rengøring i kommunen, bliver nedslidte – får dårlige rygge osv. – muligvis med en fremtid som førtidspensionist. Nogle af disse medarbejdere ønsker fortsat at være i arbejde, men kan ikke klare rengøring. Det vil være oplagt at etablere et job med service og personalepleje. Denne enkelte løsning støder bare på det problem, at hvis en person skal overflyttes fra rengøring til skoleområdet, er det samtidig en flytning fra én lønkasse til en anden – og så blev det alligevel svært!

Hvad koster rekruttering i forhold til at fastholde en medarbejder i 1-2 år længere på arbejdsmarkedet? Hvad koster den store afgang af medarbejdere de kommende år? Hvad koster denne afgang af viden og erfaringer i forhold til servicering af borgerne? Hvad koster kampen om nye medarbejdere? Hvad koster sygefravær? Kan det betale sig at forebygge? Kan det svare sig at kompetenceudvikle? Hvad koster tab af motivation, viden og erfaring? Har det værdi at dokumentere erfaringer? Hvad koster egentlig intern uro og konflikter? Fysisk og psykisk

nedslidning? Hvad koster rekruttering af nye medarbejdere? Hvad koster en omlægning af organisationen?

Det er mange spørgsmål. Det er ikke hensigten med denne korte omtale, at fremlægge en model for alle beregningerne, men at forsøge at fremlægge en tænkemåde, som forekommer nødvendig, når der skal tages stilling til de økonomiske konsekvenser af f.eks. fysisk og psykisk nedslidning af forskellige faggrupper.

Budskabet er, at der også er økonomiske perspektiver i at igangsætte og gennemføre udviklingsprocesser for at undgå, at de ældre brænder, og de unge dropper ud af arbejdsmarkedet.

Det nytter

Seniorpolitik bør være en del af enhver personalepolitik og enhver personaleleders opgave. Den gode personalepolitik giver attraktive arbejdspladser og skaber engagerede medarbejdere, som fastholdes.

Karen Lund er faglig sekretær i FTF
e-mail: kalu@ftf.dk

Seniorpolitik er også en del af enhver medarbejders hverdag. For skabelsen af en seniorpolitik kræver fokus på hele arbejdspladsen og alle medarbejdere. Det kræver samarbejde, gensidig respekt og anerkendelse af kvalifikationer og kompetencer. Alle kollegaer er lige værdifulde, men ikke nødvendigvis ens. Og forskelligheden er en styrke.

Det kan være svært at tage hul på seniorpolitikken. Erkendelsen af, at den enkeltes kompetencer ændres med alderen, og at arbejdstilrettelæggelsen skal tage højde for det, er ikke lige naturligt for alle – heller ikke for seniorer. Barrierer skal nedbrydes, og der skal sættes ord på. Der er brug for en seniorpolitik, som ikke betyder afvikling, men udvikling.

Og det er her, dialogen mellem arbejdsgiveren og tillidsrepræsentanten kan være med til at rive alderspyramiden ned og skabe attraktive arbejdspladser.