Guider til afholdelse af senkarrieresamtaler

Refleksionsguide til ledere

En refleksionsguide, som du kan bruge til at reflektere over, hvordan du ønsker at din karriere skal udvikle sig.

Forhandlingsfællesskabet
KL

Refleksionsguide **til lederen**

Introduktion til brugen af refleksionsguiden for lederen

Dette er en guide, som du kan bruge til at reflektere over, hvordan du ønsker, at din karriere skal udvikle sig. Du kan bruge guiden alene eller som redskab, når du skal forberede en senkarrieresamtale.

Tanken bag denne refleksionsguide er at give dig mulighed for se din lederkarriere i et større perspektiv. Med dette menes, muligheden for at tage det bedste fra din hidtidige karriere med ind i din fremtidige karriere.

Denne guide er tænkt som en forberedelse af din senkarrieresamtale. Guiden er udformet med tanke på ældre ledere, som selv oplever et behov for en karriereafklaring vedrørende deres senkarriere.

Hensigten med karrieresamtalen er altså alene en afklaring vedrørende din senkarriere.

Som leder kan du have gavn af at forberede dig godt til din senkarrieresamtale.

Dette kan gøres ved at gennemgå temaerne i denne refleksionsguide og vælge de relevante temaer og spørgsmål ud. I lyset heraf vil du bedst kunne vurdere, hvilke temaer du finder relevante at drøfte med din chef, når I afholder senkarrieresamtalen.

Da det er helt op til den enkelte kommune selv at beslutte, hvorvidt og hvordan man ønsker at tilbyde sine ledere en senkarrieresamtale kan du med fordel orientere dig om, hvad der står i kommunens personalepolitik, seniorpolitik eller livsfase politik.

Dermed afgrænser materialet sig fra Rammeaftalen om seniorpolitik, hvoraf det fremgår at ældre medarbejdere skal have tilbud om en seniorsamtale f.eks. i forbindelse med afholdelse af en medarbejderudviklingssamtale.

Dette materiale kan godt bruges som udgangspunkt for en seniorsamtale, jf. rammeaftalen, Som det fremgår af ”Vejledning til Rammeaftalen om seniorpolitik” fastlægger rammeaftalen ikke indholdet af seniorsamtalen, ligesom den ikke fastlægger alderen for en sådan samtale.

Materialet kan således bruges som udgangspunkt for en seniorsamtale, enten i sin samlede form eller i uddrag, men er altså oprindeligt tænkt som et selvstændigt redskab til afklaring af senkarriereforløbet målrettet ældre ledere i kommunerne.

Væksthus for ledelse udgav i 2012 rapporten “De sidste år som leder” og her fremgår det, at der kan blive mangel på ledere i den offentlige sektor, hvis det nuværende fratrædelsesmønster fortsætter. Det nuværende fratrædelsesmønster viser at ledere har en tendens til at trække sig tilbage når de 62-63 år.

Det behøver ikke at være sådan. I forbindelse med tilbagetrækningsreformen, som blev vedtaget sammen med finansloven for 2012, blev det aftalt, at hæve pensionsalderen. Fremover bliver det altså et vilkår, at vi skal blive på arbejdsmarkedet til vi er 67 år.

Derfor er det vigtigt at have et fremadrettet perspektiv på karrieren, f.eks. gennem refleksion og samtale om, hvordan din karriere skal forme sig på en måde, så du trives og udvikler dig i dit arbejde.

Med refleksionsguiden får du redskaber og rum til at afdække din egen arbejdssituation og hvilke ønsker du har til dit arbejdsliv og fremtidige karriere, herunder også muligheder for kompetenceudvikling mv. Guiden er opdelt i temaer, der indeholder et antal spørgsmål. Du læser temaerne og spørgsmålene igennem og udvælger de spørgsmål, der er relevante for dig.

Bruger du guiden som forberedelse til senkarrieresamtalen, vil den give dig:

- Overblik over, hvilke temaer der er vigtige for dig
- En mere målrettet samtale, fordi du allerede har gjort dig klart, hvad der motiverer dig, og hvilke behov du ser fremadrettet.

Nøjes du med at bruge guiden alene uden en efterfølgende senkarrieresamtale, vil den give dig et overblik over, hvilke arbejdsområder du mener, bør ændres, og hvilke der er, som de skal være.

Temaerne er valgt ud fra den nyeste viden om, hvilke faktorer i både arbejdsliv, familieliv og fritidsliv der har betydning for, om seniorer og ledere har lyst at blive i deres job. Guiden er designet med udgangspunkt i, at vi er hele mennesker, og at arbejdet er en del af vores liv, men at andre livsområder også har betydning for de ønsker og behov, du har for din senkarriere.

Derfor skal du betragte temaerne som et tag selv bord, som du fordyber dig i efter behov.

Til slut i guiden vælger du de temaer, du ønsker at komme omkring i din eventuelle senkarrieresamtale med din chef. Ideen er, at både refleksionsguiden og samtaleguiden kan "modul opbygges," og at temaer kan vælges til og fra. Måske vil det være nye temaer, du vælger næste gang, du skal til en senkarrieresamtale.

Til sidst i guiden findes et ark, hvor du og din chef kan nedfælde samtalens konklusioner. Det er vigtigt, at samtalen munder ud i konkrete konklusioner, som kan være nyttige at bruge som udgangspunkt for en eventuelt senere samtale.

Temaerne i denne refleksionsguide er:

1. Mig og mit nuværende job
2. Arbejdets tilrettelæggelse
3. Fleksibilitet i arbejdet
4. Arbejdsopgaver
5. Motivation
6. Anerkendelse
7. Uddannelse og kompetenceudvikling
8. Balance mellem arbejdsliv og familie-/fritidsliv
9. Ansvarsniveau
10. Når du ser fremad

Under de temaer, hvor det giver mening, er der spørgsmål, som knytter sig til fortiden. Hvilke erfaringer har du? Hvilke typer af opgaver har du været glad for? Hvilke er du lykkedes godt med?

Du behøver ikke forholde dig til alle spørgsmålene. Vælg dem, der giver mening for dig og spring de andre over.

Vi er forskellige, og relevansen af spørgsmålene afhænger af, hvilken del af den kommunale sektor du arbejder i, din faglige baggrund og dine erfaringer.

1. Mig og mit nuværende job

Spørgsmålene tager udgangspunkt i dit nuværende job og har fokus på, hvad der motiverer dig, hvordan du og dit job passer sammen, og om du får brugt dig selv rigtigt.

a) Hvor tilfreds er du?

- I hvilken grad matcher jobbet dine behov?
- I hvilken grad matcher jobbet dine ønsker?
- I hvilken grad matcher jobbet dine ressourcer?
- I hvilken grad matcher jobbet dine kompetencer?

b) Hvornår er du rigtigt i dit es på dit arbejde?

- Hvilke opgaver arbejder du med?
- Hvem arbejder du sammen med?
- Hvordan er de arbejdsmæssige rammer (tid, selvbestemmelse og mulighed for sparring/feedback)?

c) Prøv at se tilbage på din karriere og lav en liste over stjernestunderne.

- Hvornår synes du selv, at du var bedst?
- Hvilke resultater har betydet mest for dig?
- Hvad ønsker du mere af eller mindre af i de kommende år, når du ser fremad?

Hvor tilfreds er du, samlet set, med dit nuværende job?

Sæt X

- ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo
- ☐ Jeg vil gerne have ændret nogle forhold på sigt
- ☐ Der er forhold i mit nuværende job, som har negativ indflydelse på min trivsel

Noter:

2. Arbejdets tilrettelæggelse

a) Hvor tilfreds er du med arbejdets tilrettelæggelse?

- Synes du, at forholdet mellem arbejdstid og mængden af arbejde er rimeligt?
- Skal du bruge mere end 37 timer om ugen for at nå dit arbejde?

b) Hvordan er fordelingen af arbejdet?

- Er der tit spidsbelastninger og pukler af arbejde, eller er arbejdsmængden rimeligt fordelt ugen igennem?
- Har du indflydelse på mængden af arbejde?
- Har du indflydelse på, hvornår opgaverne skal løses?
- Har du indflydelse på prioriteringen af dine opgaver?
- Har du et ønske om nedsat arbejdstid?

- Hvis ja,
hvor meget vil du gerne gå ned I tid?
Hvornår? Hvor meget? Hvordan?

c) Hvordan er mulighederne for, at du selv tilrettelægger arbejde og ferier?

d) Ønsker du, at arbejdet skal tilrettelægges på en anden måde, end tilfældet er i dag?

I så fald hvordan?

e) Hvor tilfreds er du samlet set med arbejdets tilrettelæggelse?

Hvor tilfreds er du, samlet set, med arbejdets tilrettelæggelse?

Sæt X

☺ ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo

😐 ☐ Jeg vil gerne have ændret nogle forhold på sigt

☹ ☐ Der er forhold i arbejdets tilrettelæggelse, som har negativ indflydelse på min trivsel

Noter:

3. Fleksibilitet i arbejdet

Fleksibilitet i arbejdet handler om, hvor og hvornår du arbejder, og hvordan det passer sammen med dit private liv, dit helbred og dine ønsker.

Måske ønsker du at kunne holde lange ferier, måske ønsker du at kunne arbejde længe onsdag og torsdag, men gå tidligt mandag og tirsdag. Det er forskelligt, hvilke behov og ønsker vi har, men det er vigtigt, at der bliver lyttet til dem, og at muligheden for at tilgodese dem bliver undersøgt. På den måde bliver man mest tilfreds med sit arbejde. Måske har du ikke så meget brug for fleksibilitet lige nu, men kan se, at du inden for en overskuelig årrække får mere brug for det.

a) Hvordan oplever du muligheden for en fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet?

b) Hvordan er muligheden for at du selv tilrettelægger arbejdet og ferierne ?

c) Har du mulighed for at arbejde hjemmefra, hvis du har behov for det?

d) Kunne du ønske dig at gå ned i arbejdstid, hvis det var muligt?

Hvis du gerne vil gå ned I arbejdstid og ønsker at drøfte muligheden med din chef i forbindelse med en karrieresamtale, er der flere faktorer, du bør undersøge forud for samtalen:

- Hvilke konsekvenser har det for din løn?
- Hvilke konsekvenser har det for din pensionsopsparing?
- Hvilke konsekvenser har det for dit ansættelsesforhold?

Du kan få disse oplysninger hos:
dit fagforbund, din A kasse eller kommunens HR afdeling.

e) Hvilken form for fleksibilitet vurderer du, at du har brug for i dit arbejde, hvis du ser to år frem?

Hvor tilfreds er du, samlet set, med fleksibiliteten i dit arbejde?

Sæt X

- ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo
- ☐ Jeg vil gerne have ændret nogle forhold på sigt
- ☐ Jeg har brug for øget fleksibilitet

Noter:

4. Arbejdsopgaver

De arbejdsopgaver, vi løser, har stor betydning for vores motivation og trivsel. Som leder har du måske også faglige opgaver/driftsopgaver, hvor du med din indsigt i fagområdet er den, der har den faglige ekspertise og det faglige overblik. Måske har du gennem årene sluppet det faglige/driftsopgaverne og koncentreret dig mere om de rent ledelsesfaglige opgaver. Måske brænder du for det faglige, måske brænder du mere for det ledelsesmæssige? De nedenstående spørgsmål skal hjælpe dig med at afklare dette.

a) **Hvor tilfreds er du med dine nuværende arbejdsopgaver :**

- De faglige opgaver?
- De ledelsesmæssige opgaver, fx:
  - *personaleledelse?*
  - *faglig ledelse?*
  - *strategisk ledelse?*
  - *økonomisk/administrativ ledelse?*
- Dine ansvarsområder?

b) **Er der faglige opgaver, du ønsker at skrue op eller ned for?**

c) **Er der faglige arbejdsopgaver, du helt ønsker at slippe af med?**

d) **Er der ledelsesmæssige opgaver, du ønsker at skrue op eller skrue ned for?**

e) **Er der ledelsesmæssige arbejdsopgaver, du helt ønsker at slippe af med?**

f) **Er der ansvarsområder, som du ikke har i dag, men som du godt kunne tænke dig at have?**

g) **Er der ansvarsområder, du ønsker at afgive?**

h) **Er der opgavetyper, som du ikke har I dag, men som du godt kunne tænke dig at have?**

i) **Er der arbejdsopgaver, der bør overgives til andre?**

Det kan handle om arbejdsopgaver, som du synes, at andre bør have kendskab til fremadrettet, eller arbejdsopgaver som er trivielle for dig, men som kunne løfte nogle af dine medarbejdere eller mindre erfarne lederkolleger.

j) **Kunne du ønske dig at omsætte din viden og erfaring på en anden måde end gennem ledergerningen?**

k) **Kan du se dig selv i en anden rolle i organisationen end at være leder?**

Hvor tilfreds er du, samlet set, med dine nuværende arbejdsopgaver?

Sæt X

- ☺ ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo
- 😐 ☐ Jeg vil gerne have ændret nogle forhold på sigt
- ☹ ☐ Jeg vurderer at nogle af mine arbejdsopgaver har negativ indflydelse på min trivsel

Noter:

5. Motivation

Det er forskelligt, hvad der motiverer os i vores arbejde.

Nogle mennesker motiveres af en høj grad af selvbestemmelse, mens andre motiveres af et højt fagligt niveau.

For nogle ledere er det ledelsesfaglighe-den og personaleledelsen, der motiverer, mens andre motiveres af muligheden for strategisk indflydelse.

Når vi kan stå inde for kvaliteten af vores arbejde, motiveres vi. De fleste mennesker har brug for at vide, at det arbejde, de udfører, har en værdi for andre. Vi har brug for, at arbejdet giver mening, og at vi kan se en sammenhæng mellem de opgaver, vi løser, og de behov der er hos medarbej-derne og borgerne. Det motiverer os at se resultater af vores indsats, og det motive-rer os, når vi oplever, at vi gør en forskel.

a) Hvad er det bedste, du kan sige om dit nuværende arbejde?

- Hvornår befinder du dig bedst?
- Hvornår synes du, at du lykkes bedst?
- Hvad kendetegner disse situationer? *(Hvem arbejder du sammen med? Hvordan er arbejdsformen? Er der deadlines? Hvordan er ressourcerne?)*

b) Hvilke opgaver holder du mindst af?

c) Hvad kunne øge din motiva-tion?

d) Hvornår har du taget, eller medvirket til at tage, beslutnin-ger, der motiverede dig at føre ud i livet?

- Hvad kendetegnede beslutningspro-cesser?
- Hvad kunne du godt lide ved beslut-ningerne?

e) Hvad er en god udfordring for dig?

- Hvilke faglige udfordringer er de vigtig-ste for dig lige nu?
- Hvilke ledelsesmæssige udfordringer er de vigtigste for dig lige nu?
- Hvilke organisatoriske udfordringer er de vigtigste for dig lige nu?

f) Hvad kan få dig til at blive i dit job?

g) Hvad kan få dig til at trække dig tilbage fra dit job?

h) Hvad kunne motivere dig yderligere?

I hvilken grad motiveres du i dit nuværende job

Sæt X

- ☐ Jeg er godt tilfreds og har god motivation
- ☐ Der er enkelte forhold der påvirker min motivation
- ☐ Der er flere forhold som vi skal have set på, for at jeg kan bevare min motivation

Noter:

6. Anerkendelse

Det er vigtigt, at vi oplever en anerkendelse af vores arbejde. Anerkendelse er ikke ros, men derimod at vi bliver regnet med, at vi oplever, at det arbejde, vi udfører, har værdi, og at vi får løbende feedback på arbejdet.
Vi ved, at anerkendelsen af arbejdet spiller en rolle for motivation, arbejdsglæde og trivsel. Det gælder både for medarbejdere og ledere.
Med anerkendelse forstås en oplevelse af, at man:

- Bliver medinddraget i beslutningsprocesser.
- Bliver hørt om forhold, der er relevante for udførelsen af arbejdet.
- Får relevante informationer rettidigt.
- Oplever tillid til de beslutninger, man træffer.

Det er forskelligt, hvornår vi oplever os anerkendt, så måske har du selv noget, du kan tilføje til listen?

Nedenfor er der listet en række forhold i arbejdslivet, som man kan opleve at få en større eller mindre anerkendelse af. Anerkendelsen kan komme fra både medarbejdere, ledelseskolleger, klienter/brugere/borgere og på chefniveau.

Oplever du anerkendelse for:

din faglighed?
din ledelsesfaglighed?
din indsats?
din erfaring?
din evne til at løse problemer?
andet?

Hvor tilfreds er du, samlet set, med anerkendelsen af dit arbejde?

Sæt X

☺ ☐ Jeg oplever at min indsats bliver Anerkendt

😐 ☐ Jeg oplever indimellem at min indsats bliver anerkendt, men jeg har brug for mere feedback

☹ ☐ Jeg har brug for mere feedback og brug for at vide om jeg lykkes godt nok for at kunne opretholde min motivation og arbejdsglæde.

Noter:

7. Uddannelse og kompetenceudvikling

Mulighederne for at få nye færdigheder, ny viden og nye perspektiver på arbejdet er vigtige for, at vi trives i vores arbejdsliv. Hvis ikke vores kompetencer løbende bliver udviklet, kan det opleves belastende at blive i jobbet.

Du kan få ny viden, nye færdigheder og nye perspektiver gennem kurser, netværk, samarbejde med andre, udlånsordninger osv.

For at kunne skabe et overblik over dit uddannelsesbehov, er det relevant at tage udgangspunkt i dine erfaringer og dine kompetencer. De næste spørgsmål handler derfor om, hvilke erfaringer og færdigheder, du har, og hvilke du har brug for.

a) Hvilke specialkompetencer har du?

Det kan være kompetencer, du har i kraft af din karriere som leder inden for et særligt område i mange år, altså faglige specialkompetencer som gør dig "fagligt tung". Det kan også være organisatoriske kompetencer. Måske har du gennemført implementeringen af nye metoder, måske har du arbejdet meget med ændringer af organisationen, måske har du udviklet dit personlige lederskab.

For at danne dig et overblik over dine øvrige kompetencer kan du gennemgå listen nedenfor. Du kan bruge skalaen med smileys som redskab til at angive din egen vurdering af graden af kompetencer. Det kan give dig et overblik over, hvilke kompetencer, du har brug for at udvikle i fremtiden.

b) Hvor er du særlig stærk indenfor lederskabet?

Personaleledelse:
- lytte
- samtale
- motivere
- skabe et godt arbejdsmiljø
- coache dine medarbejdere
- udvikle dine medarbejdere fagligt

Faglig og taktisk/strategisk ledelse:
- koordinere opgaverne
- tænke og handle strategisk
- tænke og handle taktisk
- faglig udvikling af afdelingen
- samarbejdet med andre afdelinger og andre relevante samarbejdspartnere
- forandringsledelse (f.eks. evnen til at forandre arbejdsformer og arbejdsgange)
- Udviklingskompetencer (f.eks. evnen til at udvikle afdelingen).

Driftsledelse
(økonomisk/administrativ ledelse):
- økonomi
- dokumentation
- brugen af ledelsesinformationssystemer

c) Hvor kunne du tænke dig at udvikle dig, når du ser listen over dine kompetencer, hvis du:

- forestiller dig at blive i dit nuværende job?
- forestiller dig en andet type job?

Har du ønske om:
- Ledelsessparring?
- Ledelsesevaluering?
- Ledelsesudviklingssamtaler?
- Kompetenceudvikling i form af kurser, efteruddannelse, læring i jobbet eller andet?

Hvor tilfreds er du, samlet set, med mulighederne for uddannelse og kompetenceudvikling?

Sæt X

☺ ☐ Det betyder meget og jeg er godt tilfreds

😐 ☐ Det betyder meget og derfor kunne jeg ønske mig lidt mere

☹ ☐ Det betyder meget og jeg har brug for mere

Noter:

8. Balance mellem arbejdsliv og familie-/fritidsliv

Dette tema handler om forholdet mellem dit arbejdsliv og dit øvrige liv. Fylder arbejdslivet f.eks. for meget i forhold til dit fritidsliv og/eller dit familieliv. Er der nogle hensyn der skal tages omkring din familie eller dit helbred?

Undersøgelser viser, at medarbejdernes vurdering af deres helbred har indflydelse på, hvor længe de vælger at blive i jobbet. Her spiller din vurdering af arbejdsmiljøet også ind. De følgende spørgsmål hjælper dig til at overveje, om der er forhold i dit arbejdsmiljø eller dit helbred, som kan have betydning for de valg, du træffer for din karriere.

a) **Hvordan oplever du den overordnede balance mellem din nuværende arbejdssituation og den øvrige del af dit liv?**

b) **Oplever du situationer, hvor arbejdet blokerer for, at du kan udfolde dig på andre livsområder?**

c) **Hvordan vurderer du din mulighed for at få arbejdsliv og fritidsliv til at gå op i en højere enhed?**

d) **Hvordan vurderer du dit fysiske helbred?**
(brug eventuelt de tre smileys)

e) **Hvordan vurderer du dit psykiske helbred?**
(brug eventuelt de tre smileys)

f) **Oplever du, at dit arbejde kan være belastende for dit helbred?**

g) **Er der arbejdsmæssige hensyn, du ønsker skal tages I forhold til dit helbred?**

Hvor tilfreds er du, samlet set, med balancen mellem dit arbejdsliv og dit familie-/fritidsliv?

Sæt X

- ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo
- ☐ Jeg er ikke længere helt tilfreds og vil gerne have foretaget små justeringer
- ☐ Jeg oplever alt for ofte at det ikke balancerer

Noter:

9. Ansvarsniveau

Ansvarsniveau kan opdeles på to måder: mængden af opgaver, du har ansvaret for, og graden af ansvar I de enkelte opgaver.

Forholdet mellem det, man har ansvar for, og det man kan få indflydelse på, kan - hvis det er meget ulige - have betydning for, om jobbet opleves belastende eller som noget, der bidrager positivt til din trivsel.

a) Hvordan oplever du det nuværende niveau af ansvar?

- Er der for mange ansvarsområder?
- Er der for få?

b) Er graden af ansvar tilfredsstillende?

- Har du lyst til at have mere ansvar og indflydelse?
- Har du lyst til at have mindre?
- Hvilke ansvarsområder drømmer du om at afgive?
- Hvilke ansvarsområder ønsker du at holde fast i?

Hvor tilfreds er du, samlet set, med dit nuværende ansvarsniveau?

Sæt X

- ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo
- ☐ Jeg vil gerne have ændret nogle forhold på sigt
- ☐ Graden af ansvar i mit nuværende job har negativ indflydelse på min trivsel

Noter:

10. Når du ser fremad

Når du ser fremad, bør du tænke din samlede livssituation ind i dine overvejelser. Stikord til det kan være karriere, familieliv, helbred, fritidsinteresser, ønske om personlig og/eller faglig udvikling m.v.

Nedenfor er der spørgsmål, som kan hjælpe dig til at overveje, hvordan du forestiller dig din karriere i de kommende år.

Overordnet handler spørgsmålene om, hvordan du ønsker at omsætte dine nuværende erfaringer, kompetencer og viden i din senkarriere, og hvordan og hvornår du ønsker at trække dig tilbage. Det er også vigtigt at overveje, hvad der eventuelt skal ændres i din arbejdssituation, for at du har lyst til at blive i dit arbejde.

a) Hvilke faktorer har størst betydning for dit ønske om at fortsætte eller trække dig tilbage?

- Arbejdets tilrettelæggelse
- Muligheden for fleksibilitet i arbejdet
- Opgaverne
- Din motivation
- Anerkendelse
- Muligheden for kompetenceudvikling
- Din helbredsmæssige status
- Diskrimination

b) Hvilke ønsker har du til dit fremtidige liv?

- Hvad gør dig mest glad? (arbejde, fritid, familie)
- Hvad giver dig mest energi? (arbejde, fritid, familie)
- Hvad kan bekymre dig? (arbejde, fritid, familie)

c) Hvilke behov har du i forhold til dit fremtidige liv, når det handler om:

- helbred
- arbejdstid
- fritid
- familie
- økonomi

d) Hvilke ønsker har du til dit fremtidige arbejdsliv, når det handler om:

- arbejdstid
- fleksibilitet
- helbredshensyn
- kompetenceudvikling
- arbejdsopgaver
- rolle/funktion

Din rolle og funktion

- Ønsker du at specialisere dig yderligere i ledelse?
- Ønsker du at reducere dit ledelsesansvar?
- Ønsker du at specialisere dig i det faglige felt?
- Ønsker du at specialisere dig i ledelse, men ikke længere virke som leder og f.eks. arbejde som lederkonsulent?

Ansvar

- ønsker du en reduceret grad af ansvar?
- ønsker du et større ansvar?

Hvilke ønsker har du samlet set til din arbejdssituation på sigt?

Sæt X

☺ ☐ Jeg er godt tilfreds og vil gerne bevare status quo

😐 ☐ Jeg vil gerne have ændret nogle forhold på sigt

☹ ☐ Jeg har brug for ændringer i min aktuelle arbejdssituation

Noter:

Senkarriere samtalen

Forhandlings fællesskabet

KL