

# "Vi vil så gerne have, DU BLIVER LIDT LÆNGERE"

Nej, det er ikke kun supermarkederne, der vil have dig til at blive lidt længere. Det gælder også det danske arbejdsmarked. Private og offentlige arbejdspladser er truet af en krise, der får finanskrisen og den økonomiske krise til at minde om ubetydelige småkrusninger. Det er NU, der skal satses på fastholdelse. Lad os begynde med lederne.

---

Af Torben Vang, Mogens Abildgaard, Pernille Holmstrøm og Lars Mandal, Videnskonsortiet bag konceptet FRA LEDER TIL SPECIALIST.

---

Stadsdirektør i Århus Kommune, Niels Højberg, sagde det ganske klart for nylig i Ledernes magasin: "Snart går meget viden på pension, og vi skal sørge for, at den faglighed ikke går tabt. Og det skal være NU."

Efterløn. Pensionsalder. Lederflugt. Massive årgange, der forlader arbejdsmarkedet. Det er ikke kun folk med forstand på statistik og simple fremskrivninger, der kan se, at vi om ganske kort tid skal finde løsninger på markante behov for arbejdskraft. Historiens største årgange forlader i disse år arbejdsmarkedet, og de erstattes af årgange, der er 25-30.000 personer færre ... hvert år.

Næsten halvdelen af lederne på de offentlige arbejdspladser er over 50 år, og det er ikke svært at finde kommunale afdelinger og chefgrupper, der risikerer at blive affolket inden for en kort årrække.

## Værdifulde kompetencer

Topledere og forskere har hejst alarmflagene. Vi skal handle nu, hvis vi skal undgå, at dyrebare kompetencer forlader de danske arbejdspladser, for om ganske få år vil såvel offentlige som private virksomheder skride på

arbejdskraft; der bliver fortsat brug for mange, mange hænder, og vi har ganske enkelt ikke råd til at sende topuddannede og dygtigt efteruddannede kompetencer på pension.

Nykredits koncernchef, Peter Engberg, fortalte på en konference, at han havde valgt at sætte udfordringen med at fastholde ledere og kompetencer på dagsordenen i Nykredit, efter at han på et chefmøde havde spurgt: "Hvem af jer har lyst til at få mig som medarbejder om nogle år, når jeg ikke længere skal fortsætte som koncernchef?"

Det yderst relevante spørgsmål udløste nervøs, larmende tavshed. Alternativet var klart for alle. Hvis Nykredit ikke magtede at fastholde Peter Engberg i organisationen, ja så ville han forlade koncernen.

## Baggrund

På langt de fleste arbejdspladser, som har en almindelig aldersstruktur, er gennemsnitsalderen for ledere højere end for andre medarbejdergrupper. Ofte er +50 lederne på vej fra den **ekspansive fase** over i den **sociale fase**, hvor omgangen med kolleger og medarbejdere kan blive mere fri og åben. Endvidere er personens behov for

**//** Der er således oplagte fordele ved i tide at identificere +50 ledere, der er vokset fra deres lederjob, og igangsætte en proces, der fastholder dem i et positivt arbejdsliv. For de pågældende selv er fordelene indlysende bl.a. ved at de opnår motivation og meningsfuldhed i jobbet

kontrol – og beslutningskompetence – aftagende. Samtidig er personen mere nøgtern og fagligt objektiv og det indebærer, at han/hun kan blive en meget værdifuld rådgiver og støtte for blandt andet yngre medarbejdere.

Imidlertid fastholdes mange +50 lederne i et lederjob, hvor det forventede adfærdsmønster ikke harmonerer med personens egne behov. Det vil sige, at omgivelsernes forventninger fastholder +50 lederen i en rolle, som han/hun dybest set er vokset ud af. Ydermere er personen på de indre linjer også selv bundet af at leve op til omgivelsernes forventninger. Man kan sige, at personens selvopfattelse eller identitet er fastlåst i ledertitlen/-jobbet.

Selvom rigtig mange +50 ledere forstår at finde sig til rette med situationen og opnår stigende livskvalitet i denne fase, vil nogle dog også opleve negative konsekvenser. Det kan give sig udtryk i utilfredshed med jobindholdet, som i øvrigt i denne fase har afgørende betydning. Det indebærer faldende motivation, som påvirker arbejdsmiljøet for alle på arbejdspladsen. Desuden kan situationen på længere sigt udløse et ønske om at træde ud af arbejdslivet noget tidligere end planlagt

Der er således oplagte fordele ved i tide at identificere +50 ledere, der er vokset fra deres lederjob, og igangsætte en proces, der fastholder dem i et positivt arbejdsliv. For de pågældende selv er fordelene indlysende bl.a. ved at de opnår motivation og meningsfuldhed i jobbet. Kollegerne opnår, foruden en positiv påvirkning af arbejdsmiljøet, at få adgang til ressourcer, som kan hjælpe dem både på det faglige og personlige plan. For virksomheden/organisationen eller

arbejdsgiveren giver det mulighed for at fastholde gode medarbejdere i en længere periode end ellers. Derved spares omkostninger. Samtidig opnår arbejdsgiveren at understøtte en vigtig videndeling. Derved opnås kvalitet.

Sådan en udviklingsproces starter imidlertid meget sjældent af sig selv. Typisk vil den enkelte leder være så dybt forankret i sin lederidentitet, at vedkommende ikke tror på, at det muligt at gennemføre den nødvendige transitionsproces. Derfor er der behov for, at nogen igangsætter, understøtter og styrer processen. Det er oplagt, at den øverste ledelse, gerne funktionaliseret i HR-afdelingen, sætter sig i den rolle. For hvis en sådan transitionsproces skal lykkes, kræver det både attention og gennemslagskraft.

Denne vil være nødvendig - både over for den pågældende +50 leder, der skal udvikles – men især over for de medarbejdere og kolleger, som fremover skal arbejde sammen med den pågældende.

På det praktiske plan bør processen understøttes af et planlagt og konceptualiseret forløb: *Fra Leder til Specialist*.

#### **FRA LEDER TIL SPECIALIST**

Hvis man gerne vil fastholde de interesserede ledere på arbejdsmarkedet til gavn for den enkelte leder, til gavn for organisationen og til gavn for samfundet, så skal der tænkes nye tanker.

De tre elementer, som der bør fokuseres på, er for det første etablering af en ny kultur, hvor det er muligt at nedbryde det tabu, som mange oplever i forbindelse med et funktionsskifte. For det andet skal der skabes

&gt;

- > muligheder for 50+ medarbejdere, der ikke ønsker at fortsætte som ledere, men som alligevel gerne vil fortsætte i organisationen. Og for det tredje skal der skabes rum for en nødvendig og meget eftertragtet talentudvikling i organisationen. Altså en *win-win-win* situation.

Derfor er det oplagt, at iværksætte aktiviteter på tre niveauer:

1. Den enkelte seniorleder, som har motivation om kompetence til at fortsætte karrieren i et ikke-lederjob skal identificeres. Og der skal indgås en aftale med vedkommende om at gennemgå en udviklingsproces. I denne proces støttes og udfordres lederen til at modne sine overvejelser om karriereskift. I forlængelse heraf opstilles en personlig handlingsplan, som hjælper lederen gennem sine praktiske og mentale udfordringer.
2. Seniorlederens nærmiljø – det vil sige nuværende og eventuelt kommende kolleger – involveres i processen. Det er vigtigt, at omgivelserne påvirkes positivt til at støtte lederens beslutning om karriereskift – herunder skal tabuerne nedbrydes. Al erfaringer viser nemlig, at de nærmeste omgivelser kan være den største show-stopper for lederes ønske om karriereskift.
3. Organisationens, som seniorlederen virker i, skal i ord og handling give plads til seniorlederens kar-

riereskift. Det indebærer for eksempel, at personalepolitikken, aftalevilkår og arbejdstilrettelæggelse skal justeres, så de bedst muligt understøtter en kultur, der giver mulighed for at ledere kan skifte til eksempelvis en specialiststilling. Der drejer sig om at undersøge, hvilke faktorer der fremmer henholdsvis hæmmer processen.

#### Hvorfor?

Næsten halvdelen af danske ledere er over 50 år. Og antallet stiger støt. Det er vigtigt at sikre, at de erfarne og kompetente medarbejdere bliver på arbejdsmarkedet, måske som rådgivere, måske som specialister.

Skal de blive på arbejdsmarkedet skal vi dog udfordre de modne, stabile og krævende medarbejdere. Vi skal turde stille nye krav til dem, og vi skal have mod på at indlede en dialog med disse ressourcer frem mod et skifte fra leder til specialist.

#### Mission

Med et konkret fokus på ledere over 50 år, kan der med nyudviklede elementer, kurser og workshops sættes fokus på de erfarne og kompetente ledere, der (måske) ønsker at stoppe som ledere, men som ønsker at fortsætte i virksomheden i en anden funktion.

Ved at kortlægge, diagnosticere, udfordre og støtte disse ledere gennem et skifte kan man hjælpe dem videre frem mod en ny fase af deres arbejdsliv. ■

## FAKTA

Stadsdirektør Niels Højberg, Århus Kommune:

Snart går meget viden på pension, og vi skal sørge for, at den faglighed ikke går tabt. Og det skal være lige NU.

Vi ser gode muligheder for at gøre brug af kommunens erfarne lederkræfter, blandt andet som ledere af kommunale udviklingsprojekter og som teamledere. Dermed kan de fungere som linket mellem den offentlige sektor og frivilligt foreningsarbejde samt varetage andre sociale opgaver.

Og seniorerne vil gerne fortsætte med at bidrage, men arbejdet skal appellere til deres faglighed og kompetencer og gøre reel nytte.

*Kilde: Udskrift fra artikel bragt i Lederne, nr. 4, juli-august 2010*