

DE SIDSTE ÅR SOM LEDER

HVORDAN KAN ERFARNE LEDERE RUNDE KARRIEREN AF?



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

” Jeg nyder det faglige overblik og den store erfaring, et langt arbejdsliv har givet mig.

” Jeg er overbevist om, at jeg vil være med i dette game, indtil jeg kan se, at jeg ikke kan inspirere til fornyelse mere.

” I visse grupper er holdningen, at man går som leder, når man er 60 år. De føler, at det er forkert, at man arbejder længere.

” Jeg har altid troet, jeg skulle arbejde længe, og vil nok stadig gerne. Men nu tænker jeg over, om jeg rent fysisk kan holde til det.

De sidste år som leder

Hvordan kan erfarne ledere runde karrieren af?

© Væksthus for Ledelse, 2012

Projektledelse:

Karen Lund, KL

Lene Viinberg, Danske Regioner

Hans Jessen, Sundhedskartellet

Lars Daugaard, KTO

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: Scanprint

ISBN: 978-87-92907-06-6

ISBN: 978-87-92907-07-3-pdf

En stor tak til alle de mange ledere i kommuner og regioner, der villigt har stillet deres erfaringer til rådighed for projektet.

INDHOLD

FORORD 4

ANALYSE

Udsigt til ledermangel? 6

De fleste overvejer stadig 8

Mange faktorer i spil + 11

ANBEFALINGER

En indsats på alle niveauer 20

Topledelsen sætter rammerne 20

Den lokale dialog afgørende 21

En investering i fremtiden 25

LÆS MERE 26

” Måske kunne driftsområdet bruge nogle af mine faglige egenskaber og erfaringer.

” Jeg er en erfaringsresource i organisationen og har masser af gode kolleger og et stærkt netværk, jeg nyder at samarbejde med.

” Jeg vil gerne bruge mere tid på familie, som jeg nu har dårlig samvittighed over for – det gælder både børnebørn og mine gamle forældre.

” Hvis man som leder begynder at glæde sig til sin pension, kan man ikke længere fylde rollen ud. Så skal man stoppe.

FORORD

En paradoksal udfordring

Kommuner og regioner står over for en vigtig opgave, der kan virke paradoksal. I en tid, hvor chefer og ledere bliver afskediget som følge af besparelser eller omstruktureringer, skal kommuner og regioner lægge langsigtede planer for, hvordan de fremover kan fastholde ældre lederes viden og erfaringer længere i organisationen.

Den nuværende bestand af ledere svinder nemlig i løbet af 4-8 år meget hurtigt, i takt med at de meget store årgange trækker sig tilbage fra lederstillingerne. Så hurtigt, at selv et ambitiøst arbejde med talentudvikling og rekruttering af nye ledere vil få svært ved at holde trit med afgang.

Hertil kommer, at med de mange ældre lederes afgang mister kommunale og regionale arbejdspladser over en ret kort årrække en stor del af den praktiske ledelseserfaring, disse ledere har opbygget gennem en lang lederkarriere.

At erfarne ledere går på pension, er selvsagt et vilkår. Men det kan gøre en stor forskel for organisationen, om de typisk gør det allerede som 60-årige eller "går tiden ud". I øjeblikket er tendensen, at ledere i regioner og kommuner trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, når de er 62-63 år.

Tilbagetrækningen kan påvirkes

Den tendens kan ændre sig i begge retninger. Økonomiske konjunkturer, tilbagetrækningsreformer og tidens normer virker ind på den enkeltes helt personlige overvejelser om, hvordan og hvornår arbejdslivet skal slutte.

Det er derfor ikke en beslutning, man som arbejdsgiver kan styre, men kun forsøge at påvirke. Og gør kommuner og regioner ikke noget aktivt for at påvirke tilbagetrækningsmønsteret, risikerer de at forværre situationen – og sige tidligt farvel til en række dygtige ledere, de gerne ville have beholdt længere.

Det handler med andre ord ikke om at "tvinge" alle ledere til at blive så længe som muligt, men om at give dem, der både kan og vil, et attraktivt valg om at udnytte deres ledelseserfaring i flere år, end de ellers ville have gjort.

Hvad motiverer lederne?

For at kunne påvirke lederes beslutninger må man vide noget om, hvad der faktisk motiverer erfarne ledere for henholdsvis at gå og at blive – ja, hvad de i det hele taget tænker om afslutningen af deres lederkarriere. Det er baggrunden for det projekt, hvis resultater fremlægges i dette hæfte.

Selv om udfordringen først for alvor manifesterer sig om 4-8 år, kan kommuner og regioner ikke vente så længe med at reagere. For de fleste ledere, der har passeret 55 år, er tilbagetrækning en beslutning, der er rykket inden for beslutningshorisonten. Men det betyder ikke, at de har besluttet sig, eller at deres forventninger til tidspunktet er klippefaste.

Det er med andre ord i den lange fase, hvor overvejelserne simrer, at kommunen eller regionen kan og skal gøre *sin* indflydelse gældende. Derfor begynder den strategiske indsats for at fastholde erfarne ledere, længe inden manglen på ledere bliver akut.

Inspiration til lokale initiativer

Hæftet fremlægger resultaterne af projektet "De erfarne ledere" – med hovedvægten på to undersøgelser blandt erfarne ledere: en survey og en serie opfølgende interview med ledere i målgruppen. Den enkelte kommune og region kan bruge denne viden til at kvalificere deres indsats på området ud fra egne udfordringer og behov.

I hæftets anden del gives en række anbefalinger til, hvordan man kan omsætte viden om de erfarne ledere til forskellige typer af indsatser på området.

Hæftet henvender sig til alle, der har et ansvar på ledelsesområdet i kommuner og regioner. Det vil især sige kommunale og regionale topledere, HR- og personalekonsulenter, chefer, afdelings- og institutionsledere mv.

De erfarne ledere kan også selv læse med. For formålet med hæftet er at inspirere alle parter til dialog om, hvad de hver især kan gøre for at udnytte de erfarne lederes ressourcer bedst og længst muligt.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse, hvor KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet samarbejder om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Sine Sunesen, KL
formand

Bodil Otto, KTO
næstformand



ANALYSE

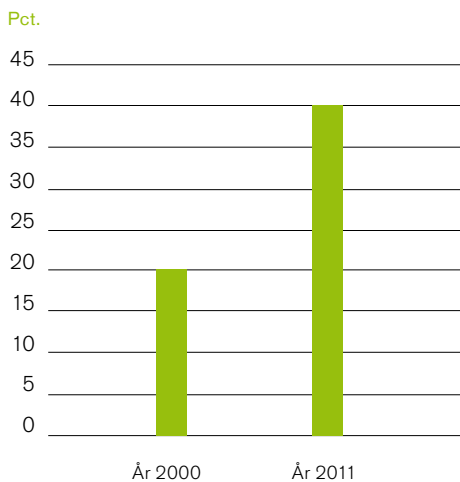
Udsigt til ledermangel?

Der har i perioder været fokus på mangel på medarbejdere på de store velfærdsområder som fx sygeplejersker, lærere og sosu-personale. Man har lavet arbejdskraftprognoser ud fra aldersfordelingen i faggrupperne og i befolkningen og afgangene til bl.a. pension og sammenholdt det med tilgangen af nyuddannede.

Spørgsmålet, om der også bliver ledermangel, er sværere at besvare. Her er det i praksis kun muligt at regne ud, hvor mange der trækker sig tilbage. For i princippet er *kilderne* til ledelsesposterne udtømmelige, fordi nye ledere teoretisk set kan rekrutteres blandt alle medarbejdere.

Desuden sker der i disse år betydelige omstruktureringer i den offentlige sektors organisering – områdeledelse, servicefællesskaber mv. På den ene side betyder det formentlig, at der bliver behov for færre offentlige ledere fremover. På den anden side øges kravene til den enkelte leders ledelseskompetencer, så det ikke er så let eller hurtigt at gøre en fagperson til professionel fuldtidsleder.

Figur 1: Andelen af ældre ledere fordoblet



Andelen af ledere i kommuner og regioner over 55 år i hhv. 2000 og 2011.

Kilde: FLD.

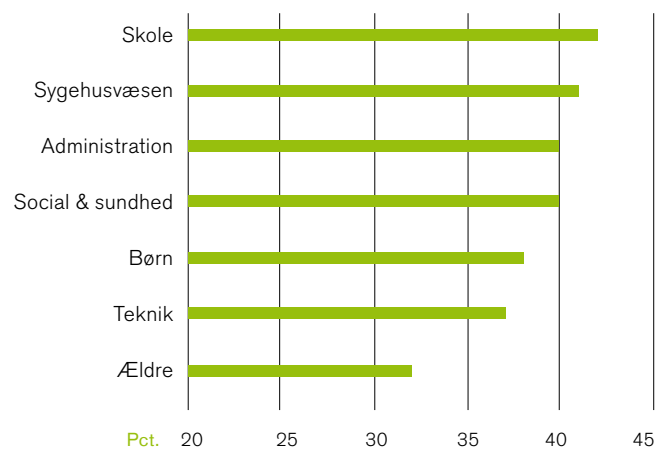
Det er ikke i sig selv overraskende, at ledernes gennemsnitsalder på 51-52 år er højere end medarbejdernes (43-44 år). For en lederkarriere ligger ofte i forlængelse af faglig uddannelse og erfaring. Så det er stadig et særsyn at se offentlige ledere under 25 år, men ikke så sjældent først at debutere som leder i fyrrerne.

Aldersfordelingen betyder, at hvor det blandt alle medarbejdere er godt hver femte (21-22 pct.), der er 55 år eller derover, er andelen blandt lederne næsten dobbelt så høj, cirka 40 pct. i både kommuner og regioner.

At dét ikke blot er et "naturligt" niveau, kan man se ved at sammenligne med de tilsvarende tal i kommunerne for 2000. Dengang var det kun omkring 20 pct. af lederne, der havde rundet 55 år. Der er med andre ord i dag tale om en markant større andel af ledere i sidste del af deres karriere. Se figur 1.

Figur 2 viser andelen af +55-årige på de største kommunale og regionale områder. Ældreområdet skiller sig ud ved at have den laveste andel ældre ledere, mens skole og sygehuse ligger noget over gennemsnittet.

Figur 2: Flest ældre ledere i skolevæsenet



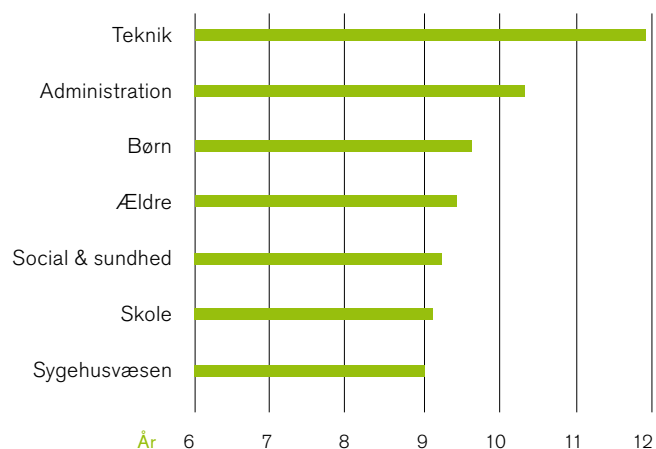
Andel ledere over 55 år, fordelt på hovedområder, 2011.

Kilde: FLD.

Både gennemsnitsalderen blandt ledere og den gennemsnitlige fratrædelsesalder varierer mellem områderne. Figur 3 viser, hvor mange år de nuværende ledere i gennemsnit har tilbage, inden de forlader jobbet. Her er der et spænd på hele tre år mellem det tekniske område, der har den højeste fratrædelsesalder (62,2 år), og sygehusvæsenet, hvor den nuværende gennemsnitsalder blandt lederne er højest (52,3 år).

Fortsætter det nuværende fratrædelsesmønster, har kommuner og regioner om fem år sagt farvel til mindst to tredjedele af deres nuværende ledere. På nogle områder gælder det tre ud af fire, og blandt ledere på social- og sundhedsområdet i kommunerne er det fire ud af fem. Se figur 4.

Figur 3: "Restledertid"

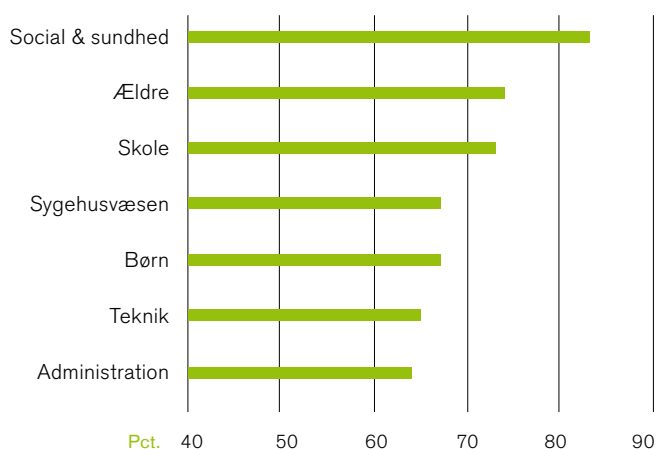


Gennemsnitlig fratrædelsesalder minus gennemsnitsalder for ledere i kommuner og regioner, fordelt på områder, 2011

Note: Fratrædelsesalderen er det tidspunkt, lederne forsvinder ud af den kommunale/regionale statistik – enten på grund af alder, eller fordi de overgår til et job i en anden sektor.

Kilde: FLD.

Figur 4: Så mange er væk om fem år ...



Andel ledere, der forventes at forlade jobbet i løbet af de kommende fem år, fordelt på områder, 2011.

Note: Fratrædelsesalderen er det tidspunkt, lederne forsvinder ud af den kommunale/regionale statistik – enten på grund af alder, eller fordi de overgår til et job i en anden sektor.

Kilde: FLD.

Sådan er surveyen gennemført

Surveyen er gennemført som et elektronisk spørgeskema blandt 2.215 kommunale og regionale ledere, der er fyldt 55 år. Svarpersonerne er eller har været medlemmer af en af følgende 13 faglige organisationer:

- BUPL
- Danske Bioanalytikere
- Dansk Socialrådgiverforening
- Dansk Sygeplejeråd
- Danske Fysioterapeuter
- DL (Lægeseekretærerne)
- Ergoterapeutforeningen
- FOA
- Foreningen af Speciallæger
- HK/Kommunal
- Kost & Ernæringsforbundet
- Skolelederforeningen
- Socialpædagogerne.

Alle svarpersoner er eller har været ansat i en lederstilling (6 pct. af svarpersonerne er nu i en anden jobfunktion).

Undersøgelsen er foretaget i perioden 13. januar til 1. marts 2011. Den er afrapporteret i en 90 siders intern rapport til projektgruppen samt et 17 siders resumé, der er tilgængeligt på Lederweb.dk.

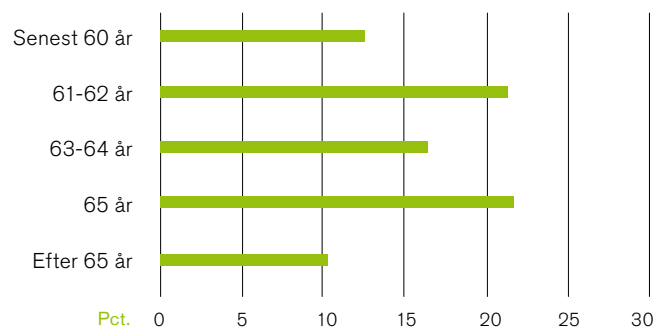
De fleste overvejer stadig

Godt halvdelen af de 55-59-årige ledere vil trække sig tilbage, inden de fylder 65. En fjerdedel agter at fortsætte til folkepensionsalderen eller endnu længere, og den sidste fjerdedel har endnu ikke taget stilling.

Det er hovedresultatet af den survey, Væksthus for Ledelse har gennemført blandt 2.215 kommunale og regionale ledere, der er fyldt 55 år. Se også faktaboks. Surveyen omfatter medlemmer af i alt 13 faglige organisationer og dækker dermed næsten alle de største ledergrupper i kommuner og regioner – bortset fra djøf'erne.

Netop de 55-59-åriges forventninger til deres tilbagetrækningsstidspunkt er et kernespørgsmål i undersøgelsen. Det er en gruppe, der endnu ikke har mulighed for at trække sig tilbage, men som formodes at have beslutningen "på radaren". Deres svar er illustreret i figur 5.

Figur 5: Hver anden leder vil gå inden folkepensionen



Forventet tilbagetrækningsalder blandt 55-59-årige ledere.

Andelen, der svarer ved ikke eller et andet svar, udgør ca. 23 pct.

Svarpersoner: 1.414

Kilde: Væksthus for Ledelse: "Rundspørge om tilbagetrækning blandt De Erfarne Ledere".

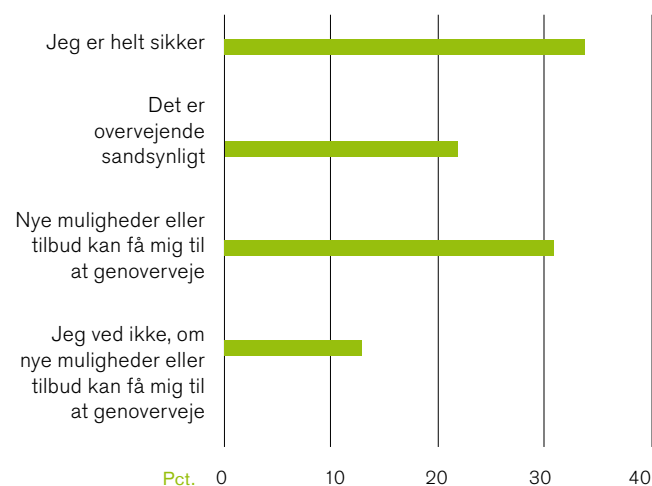
Kun hver tredje er helt sikker

Hvis de erfarne lederes beslutning var urokkelig, var der ingen grund til at gøre forsøget på at fastholde dem længere i ledergerningen. Men det er også langt fra tilfældet. Alle, der har angivet at ville trække sig tilbage inden folkepensionen, er nemlig blevet spurgt, hvor sikre de er i deres beslutning.

Som det fremgår af figur 6, er det kun en tredjedel, der er "helt sikker". Yderligere 22 pct. svarer "overvejende sandsynligt", mens en tredjedel erklærer, at nye muligheder eller tilbud kan få dem til at genoverveje beslutningen. Hertil kommer 13 pct., der ikke ved, om de ville genoverveje, hvis de fik et godt tilbud.

Undersøgelsen viser dermed tydeligt, at de fleste har tænkt over beslutningen og har en forventning om, hvornår de går. Men også, at beslutningen kun for hver tredje er en ufravigelig plan. De fleste er i forskellig grad åbne for at tænke i alternativer.

Figur 6: De fleste kan ændre mening



Sikkerhed i beslutningen om at trække sig tilbage inden 65 år blandt de 55-59-årige.

Note: Tallene dækker kun de 55-59-årige i undersøgelsen, som forventer at trække sig tilbage, inden de fylder 65 år.

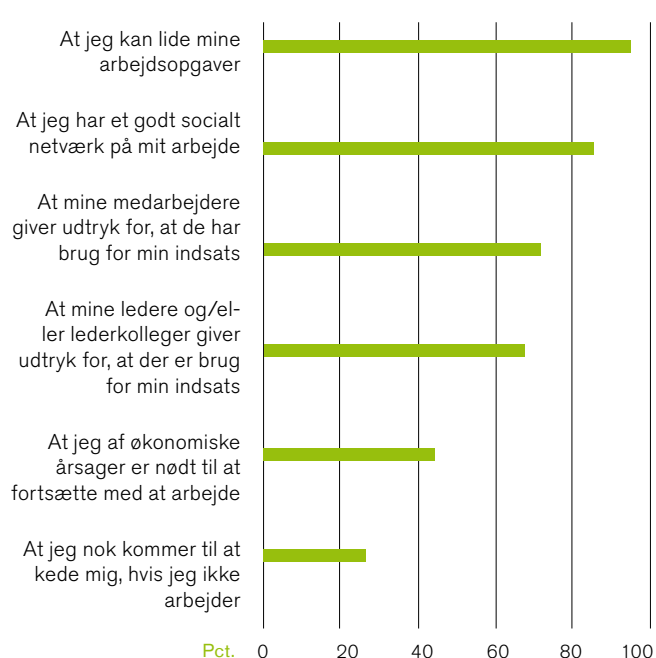
Kilde: Væksthus for Ledelse: "Rundspørge om tilbagetrækning blandt De Erfarne Ledere".

Der er således en interessant gruppe af "uafklarede": dem, der forventer at forlade arbejdsmarkedet, inden de fylder 65, men som ikke er helt sikre. De udgør 34 pct. af samtlige de 55-59-årige ledere i undersøgelsen.

Fokus på de uafklarede

Undersøgelsen stiller skarpt på denne gruppe af uafklarede for at vurdere, hvad der vil kunne påvirke deres beslutning, så de alligevel blev længere på arbejdsmarkedet, end de umiddelbart forventer. Ét spørgsmål angår, hvilke forhold der kan få betydning for, at de uafklarede måske alligevel ikke trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, før de bliver 65 år. Se figur 7.

Figur 7: Gode grunde til at blive ...



"Hvilke forhold kan få betydning for, at du måske alligevel ikke trækker dig tilbage fra arbejdsmarkedet, før du bliver 65 år?" Andel der svarer "I høj grad" eller "I nogen grad".

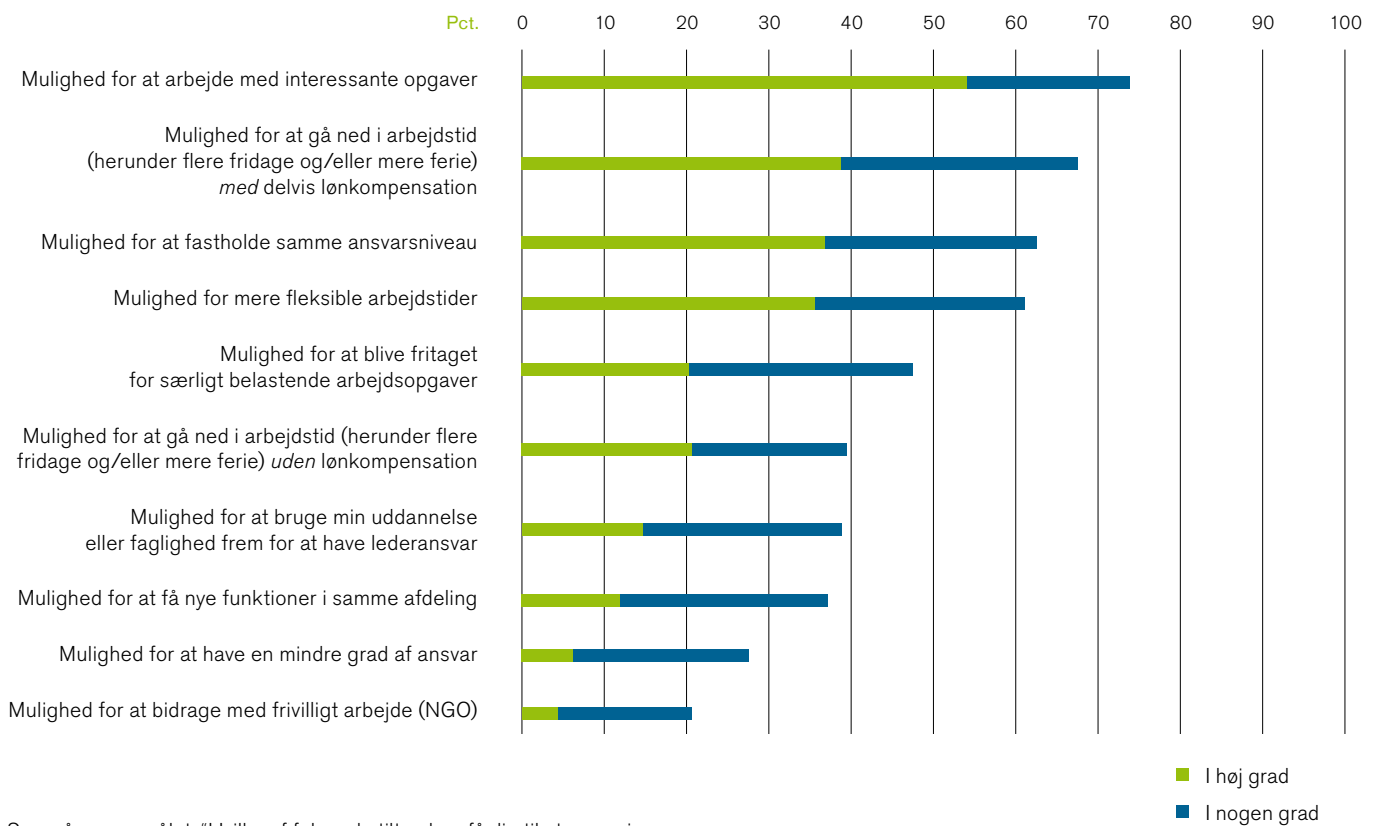
Note: Spørgsmålet er kun stillet til "de uafklarede", dvs. dem der regner med at trække sig tilbage inden de bliver 65 år, men ikke er helt sikre.

Kilde: Væksthus for Ledelse: "Rundspørge om tilbagetrækning blandt De Erfarne Ledere".

Lederne over 55 år er også blevet spurgt om, hvilke tiltag der vil kunne få dem til at overveje at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet. De ti svarmuligheder med størst tilslutning er vist i figur 8.

Hvad der generelt gør de erfarne ledere mere tilbøjelige til at blive på arbejdsmarkedet, undersøges grundigere i den kvalitative analyse på de følgende sider. Den bygger dels på interview med erfarne ledere, dels på de over tusind fritekstsvar i spørgeskemaerne.

Figur 8: Med mulighed for forlængelse ...



Svar på spørgsmålet: "Hvilke af følgende tiltag kan få dig til at overveje at forlænge din tid på arbejdsmarkedet?" Andel af samtlige svarpersoner, der svarer "I høj grad" eller "I nogen grad".

Kilde: Væksthus for Ledelse: "Rundspørge om tilbagetrækning blandt De Erfarne Ledere".

Tilbagetrækningsreformen

Ved årsskiftet til 2012 trådte nye regler om folkepensionsalder og efterløn i kraft. Alle, der er født i 1954 eller senere, bliver berørt af ændringerne.

Det betyder, at de ledere i aldersgruppen 55-57 år, der har besvaret spørgeskemaet, kan have haft andre forventninger til, hvornår de vil kunne trække sig tilbage – selv om tilbagetrækningsreformen har været drøftet politisk gennem længere tid.

Alt andet lige må ændringerne formodes at være med til at fastholde flere ledere på arbejdsmarkedet i længere tid. Men ingen ved, hvor stærk denne effekt bliver. Og da ændringerne ikke har effekt for ledere født i 1953 eller tidligere (over 58 år), mindsker de næppe de udfordringer i forbindelse med generationsskiftet, som kommuner og regioner måtte stå over for på kortere sigt.

Folkepensionsalderen er nu ...

- 65 år for alle født i 1953 eller tidligere
- 65½ år for alle født i 1. halvår 1954
- 66 år for alle født i 2. halvår 1954
- 66½ år for alle født i 1. halvår 1955
- 67 år for alle født i 2. halvår 1955 eller senere

Kortere og senere på efterløn

Efterlønnen skæres ned fra fem til tre år i perioden fra 2018 til 2023.

Alle født i 1954 eller senere vil få udskudt det tidspunkt, hvor de vil kunne gå på efterløn. Efterlønsalderen stiger fra 2014. Hvor man i dag kan gå på efterløn som 60-årig, bliver den alder gradvist øget til 62 år i 2017, 63 år i 2020 og 64 år fra 2023.

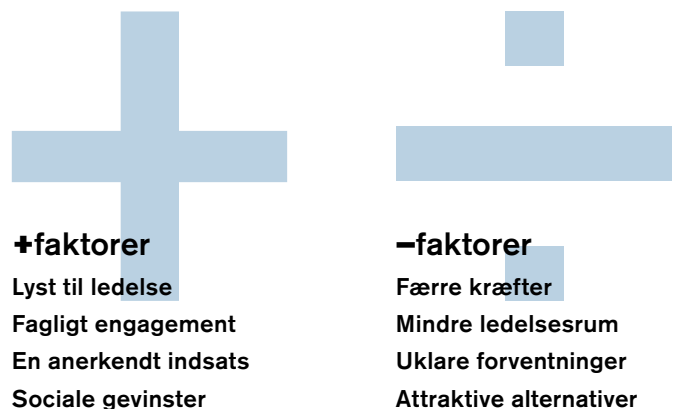
Samtidig indføres en række andre tiltag, der formodes at begrænse anvendelsen af efterlønsordningen. Det gælder blandt andet en skærpet modregning af efterlønnen i andre pensioner samt muligheden for at få en skattefri tilbagebetaling af indbetalte bidrag, hvis man trækker sig ud af efterlønsordningen.

Mange faktorer i spil

Den enkelte leders overvejelser om det bedste tidspunkt og den rette måde at afslutte karrieren på vil altid være en personlig afvejning af mange forskellige hensyn. Og når beslutningen så bliver truffet, er den resultatet af så mange faktoreres samspil, at næppe to tilbagetrækninger er drevet af præcis samme motiver.

Målet med analysen af de erfarne lederes udtalelser i interview og spørgeskemasvar er altså ikke at finde én hovedårsag til den enkelte leders valg. Analysen er et forsøg på at opdage de mønstre, der går igen i virvaret af udsagn og karrierehistorier.

Den enkleste struktur til at beskrive disse mønstre er at gruppere dem i faktorer, der tenderer til enten at fastholde de erfarne ledere i jobbet eller skubbe dem i retning af en tidligere tilbagetrækning. De to grupper af faktorer er i det følgende markeret med henholdsvis + og –.



Fokus i analysen er på forhold, som organisationen har en mulighed for at påvirke eller tage højde for. Rent private faktorer som sygdom (i familien), ægtefællens livssituation o.l. er ikke taget med i analysen, selv om de ofte spiller en rolle.

Perspektivet er, at jo bedre man forstår de mulige komponenter i den erfarne leders beslutningsproces, jo lettere kan man gå i en tidlig dialog med lederen om at tilrettelægge den sidste del af lederkarrieren, så man kan fastholde lederens viden og erfaring i organisationen.

LYST TIL LEDELSE

Jeg motiveres af at lede og have indflydelse

Mange ledere giver direkte udtryk for, at det er selve ledergerningen, der gør det attraktivt for dem at blive på arbejdsmarkedet. De er motiveret af at udnytte den ledelsesfaglighed og -erfaring, de har opnået. Og nok også i nogen grad af følelsen af at have indflydelse og skabe resultater.

Grænsen til det fag-faglige engagement er flydende, for ofte er ledelsesglæden knyttet til at præge et fagligt virkefelt – fx ældrepleje, udsatte børn eller et medicinsk speciale – som lederen virkelig brænder for. I nogle tilfælde så det nærmest har karakter af "mit livsværk".

Og der er ingen tvivl om, at interessante arbejdsopgaver står allerøverst på de uafklarede ønskeseddel. 95 pct. af denne gruppe siger, at det er noget af det, der motiverer dem for at blive. Men om det primært er ledelsesopgaverne, der er interessante, giver undersøgelsen ikke noget direkte svar på.

Nogle af de typiske udsagn fra ledere i undersøgelsen er:

” Lige nu er jeg meget glad for personaleledelse. Jeg kan godt lide at få det hele til at glide. Jeg tænker, at så længe det går så godt, og så længe jeg kan give mine medarbejdere noget, fortsætter jeg.

” Jeg har masser af energi og kan lide at være med i spidsen omkring nye tiltag og udfordringer. Føler mig enormt nysgerrig og parat til både nyudvikling og til at få det bedste ud af de givne rammer.

” Jeg er overbevist om, at jeg vil være med i dette game, indtil jeg kan se, at jeg ikke kan inspirere til fornyelse mere. Den dag, jeg kan se, at jeg trætter mine medarbejdere, er det tid til at gå på pension.

” Jeg stortrives med at vide, at jeg gør en positiv forskel for både børn, medarbejdere og forældre hver dag. Der er hele tiden tilpas med nye ledelsesudfordringer i mit arbejde, og der er mange, der gør brug af min ledelseserfaring og -viden.

” Jeg har en masse erfaring, jeg bruger i alle mulige situationer. Hvis man som leder begynder at glæde sig til sin pension, kan man ikke længere fylde rollen ud. Så skal man stoppe.

At selve ledelsesansvaret er vigtigt, harmonerer godt med, at en meget stor gruppe (ca. 70 pct.) gerne vil fastholde deres ansvarsniveau. Kun for cirka en tredjedel af lederne vil et mindre ledelsesansvar kunne gøre en længere karriere mere tillokkende. Godt hver femte angiver, at en større charge ville være attraktiv.

FAGLIGT ENGAGEMENT

Jeg motiveres af at arbejde med mit faglige speciale

En del af de erfarne ledere giver udtryk for, at det først og fremmest er det fag-faglige indhold i arbejdet, der holder dem til ilden. For dem ligger motivationen i at kunne fordybe sig og udnytte deres erfaringer inden for et fagligt område. At det sker som leder, er mindre vigtigt.

Nogle af de typiske udsagn fra ledere i undersøgelsen er:

” Jeg har fået mulighed for en retrætestilling som almindelig pædagog i vores dagtilbud – i en anden afdeling. Jeg ønsker ikke at have ledelsesansvar, men vil gerne fordybe mig i børnearbejdet og forventer at blive på arbejdsmarkedet de næste 3-5 år.

” Måske kunne driftsområdet bruge nogle af mine faglige egenskaber og erfaringer. Så kunne vi aftale, at jeg løste nogle konkrete opgaver.

” Der sker så mange spændende udviklingstiltag netop på børneområdet, som gør det fristende for mig først at gå af senere.

” Ved siden af lederjobbet har jeg i høj grad forsket, undervist og lavet andet akademisk arbejde. Jeg vil rigtig gerne fortsætte med en høj klinisk aktivitet.

Det kan være blandt ledere med denne motivation, man finder de godt 40 pct., der i surveyen svarer, at det kunne få dem til at overveje at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet, hvis ”jeg fik mulighed for at bruge min uddannelse eller faglighed frem for at have lederansvar”.

EN ANERKENDT INDSATS

Jeg motiveres af, at andre værdsætter mit arbejde

Det er tydeligt, at det betyder noget for de erfarne ledere, at såvel medarbejdere som chefer respekterer og sætter pris på deres indsats. Den form for anerkendelse er selvsagt vigtig for alle, men kan være direkte afgørende, når man som erfaren leder står i et konkret valg om at blive eller gå.

Blandt de uafklarede angiver omkring syv ud af ti, at det kan være med til at motivere dem for at blive, "at mine medarbejdere/ledere/ledelseskolleger giver udtryk for, at der er brug for min indsats".

Nogle af de typiske udsagn fra ledere i undersøgelsen er:

” Jeg lægger vægt på, at mine faglige kompetencer bliver anerkendt og respekteret. På et godt arbejdsmiljø, hvor der arbejdes ud fra anerkendende orientlighed og efter fælles mål.

” Jeg kan vældig godt lide mit arbejde, og så længe det er værdsat og anerkendt, vil jeg gerne fortsætte med at arbejde. Det vigtigste er at føle, at jeg er med til at gøre en forskel.

” Det vigtigste for mig er, at jeg fortsat kan være skarp til at løse opgaverne. Det værste ville være, hvis mine omgivelser finder, at jeg da vist er ved at blive for gammel.

” Jeg nyder det faglige overblik og den store erfaring, et langt arbejdsliv har givet mig. Jeg vil gerne bruge det yderligere til glæde for mig selv – og i al beskedenhed også for andre.

” Jeg vil gerne arbejde så længe som muligt, så meget jeg evner, så meget mine evner rækker til, og så længe mit arbejde er påskønnet.

Det er oplagt, at anerkendelsen kan komme fra såvel medarbejdere og brugere som fra lederkolleger og chefer. Også i det lys er det vigtigt, at lederen oplever en opmærksomhed om sin ledelse – både i form af løbende dialog og sparring og mere systematisk fx i forbindelse med ledelsesevaluering og lederudviklingssamtaler.

SOCIALE GEVINSTER

Jeg motiveres af det gode forhold til kollegerne

Gode kollegiale relationer på jobbet betyder meget for de uafklarede overvejelser om fremtiden. 85 pct. af de uafklarede angiver det som en motiverende faktor at have "et godt socialt netværk på arbejdet".

Svarene kan fortolkes på mindst to måder, der ikke udelukker hinanden. Dels at det er vigtigt for de erfarne ledere at have et godt kollegialt miljø på arbejdspladsen, herunder medarbejdere og lederkolleger, som det er let og sjovt at arbejde sammen med. Dels at de personlige relationer på jobbet opfylder et vigtigt socialt behov – at kollegerne også er nære venner – og at dét kan være med til at holde lederen længere i jobbet.

Lederne formulerer blandt andet værdien af de sociale relationer på disse måder:

- ” Jeg er en erfaringsressource i organisationen og har masser af gode kolleger og et stærkt netværk, jeg nyder at samarbejde med.
- ” Det er for mig en meget stor beslutning at gå på efterløn, da jeg har et rigtig godt arbejde og nogle dejlige medarbejdere og kollegaer.

” Jeg er faktisk meget glad for min nuværende arbejdsplads, hvor der er et meget godt samarbejde og en god stemning. Så det vil blive svært for mig at stoppe.

” Min samarbejdspartner og jeg har gode relationer, så det at have en samarbejdspartner, som man kan dele iderigdomme med samt sparre med, er uvurderligt og en af årsagerne til, jeg fortsat er på arbejdsmarkedet.

De kollegiale relationer kan for nogle være en vægtig grund til at ville opretholde en fast tilknytning til arbejdspladsen, selv om andre faktorer måske peger mere i retning af at forlade arbejdsmarkedet.

FÆRRE KRÆFTER

Jeg kan ikke længere arbejde på fuld kraft

En del af de erfarne ledere giver udtryk for, at de ikke længere har fordums energi og kræfter til at leve fuldt op til udfordringerne i lederjobbet.

For nogle er kroppen begyndt at melde pas, for andre handler det mere om at føle sig mentalt slidt ned, brugt eller bare "trætte". Mange giver udtryk for, at de ikke har ressourcerne til at opretholde det hidtidige tempo – eller til at lægge sig ekstra i selen i forhold til nye udfordringer.

Mens helbredet for nogle har afgjort deres beslutning, angiver flere, at de måske godt kunne fortsætte, hvis det var med en lavere belastning.

De erfarne ledere formulerer blandt andet deres situation sådan her:

” Jeg har altid troet, jeg skulle arbejde længe, og vil nok stadig gerne. Men nu tænker jeg over, om jeg rent fysisk kan holde til det. Jeg har meget energi, men den er brugt om fredagen. Jeg skal bruge meget tid på at komme mig i weekenden.

” Jeg er sikker i min sag og stopper, når jeg er fyldt 65. For jeg har arbejdet hårdt, siden jeg var 14 år, og mine skavanker i ryg og ben er allerede begyndt at genere mig i arbejdet til tider. Ofte lider jeg skiftevis af migræne og hovedpine. Jeg er "brugt".

” Jeg har arbejdet i et stræk, siden jeg var 17 år og lige indtil nu. Jeg kan godt føle mig psykisk slidt indimellem.

” Efter mange år som leder i en stor institution begynder jeg at mærke nedslidningen. Der skal ikke mere så meget til, før "bægeret flyder over", og jeg vil gerne stoppe, mens "legen er god".

For mange af disse ledere vil det kunne være attraktivt, hvis de enten kunne fortsætte i deres nuværende job i et lavere gear, eller udnytte deres evner i en (leder)stilling, der ikke kræver helt så meget.

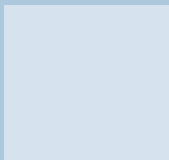
MINDRE LEDELSESROM

Jeg vil gerne have bedre vilkår og rammer for ledelse

De fleste ledere brænder for at gøre det så godt som muligt – inden for de givne rammer. Men nogle giver udtryk for, at hand- lefriheden i dag er så begrænset, at det påvirker deres beslut- ning om at blive i jobbet, eller ej.

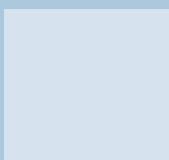
Lederne er især kritiske over, hvad de opfatter som utilfredsstil- lende arbejdsvilkår, styringsformer og forandringsprocesser. De siger og skriver blandt andet:

- ” Ledelsesansvaret slider mere og mere. For jo strammere budgetterne bliver, jo oftere opstår de akutte situationer, hvor opgaver og resurser ikke passer sammen. Efterhånden er der ikke tid til udvikling overhovedet.
- ” Der er alt for mange kontrol- og doku- mentationsopgaver; mange omstillinger af strukturel art, som jeg ikke orker at være en del af.



- ” Det er en stor belastning, at min viden og erfaring ikke bliver udnyttet. I stedet arbejder jeg med opgaver, der ikke har min primære interesse, som jeg ikke er kvalificeret til (fx økonomi), som jeg skal bruge uforholdsmæssigt meget tid på, og hvor kvaliteten er ringe.
- ” Alle de omstruktureringer og regler har virkelig drænet min energi og mit en- gagement. De sidste års store spare- krav alle vegne har gjort, at jeg har “fået ondt” i min faglighed og etik og dermed mistet lysten. Det havde jeg aldrig troet ville overgå mig!
- ” Den væsentligste grund til, at jeg vil gå som 65-årig, er det kvælende og evigt voksende bureaukrati, registrering og dokumentation, som piner arbejdsglæ- den ud af enhver dedikeret læge. Hvis det blev fjernet, ville jeg formentlig blive flere år længere.

Flere ledere peger på, at deres “manglende kræfter” til leder- jobbet skal ses i lyset af de vilkår, de har at lede under. Det er tydeligvis ikke kun et spørgsmål om ressourcer, men også om frihedsgrader og styringsformer.



UKLARE FORVENTNINGER

Jeg er usikker på, hvor længe jeg er ønsket som leder

De erfarne ledere træffer ikke deres beslutning om tilbagetrækning i et tomrum. Den måde, pension, efterløn, behov for arbejdskraft mv. diskuteres på i samfundet, spiller også ind på den enkeltes valg.

Undersøgelserne er gennemført på et tidspunkt, hvor der efter mange års fokus på manglen på arbejdskraft (og ledere) blev afskediget og omplaceret ledere flere steder i kommuner og regioner. Det kan have bidraget til, at flere ledere føler mindre lyst og pligt til at blive i jobbet.

Men det er nok især normerne om tilbagetrækning i ens egen organisation, der for alvor præger ledernes overvejelser – herunder de udtrykte eller udsagte forventninger om, hvornår man bør træde tilbage.

Alene muligheden for at gå på efterløn gør det angiveligt sværere "at lade som ingenting". At de fleste ledere har fået "efterlønsvaccinen", gør det til en mere aktiv beslutning at blive, efter man er fyldt 62 år. "Man har jo et valg."

Ligesom anerkendelse af indsatsen motiverer mange, trækker det i den modsatte retning, hvis lederne ikke selv føler sig påskønnet eller ønsket i organisationen. I en situation, hvor man alligevel overvejer sin fremtid, kan det gøre en forskel, om andre opfordrer en til at blive.

Lederne formulerer fx omgivelsernes forventninger sådan:

” I visse grupper er holdningen, at man går som leder, når man er 60 år. De føler, at det er forkert, at man arbejder længere.

” Der bliver set skævt til, at man bliver som ældre leder. "Hvorfor arbejder du fortsat? Når du nu kunne gå på efterløn?"

” Man bliver let uglest som ældre leder, når man ikke er helt fremme i skoene, ikke har samme kræfter, overblik og stabilitet som før.

” Der er meget uro i organisationen på grund af omstruktureringer og degraderede ledere. Det har også gjort det mere usikkert, hvornår jeg selv stopper. Selvfølgelig påvirker det min motivation, at jeg er kommet i tvivl om, hvorvidt jeg er ønsket til jeg bliver 65 år.

Flere giver som denne leder udtryk for, at omverdenens forventninger er tvetydige:

” Det er et personligt dilemma lige nu, hvor der er store besparelser i det offentlige, og hvor vi hos os faktisk bliver opfordret til at trække os tilbage. Samtidig er medierne fulde af, at samfundet ikke har råd til at sende arbejdsduelige mennesker på fx efterløn. Jeg har mit gode helbred, og jeg elsker mit arbejde. Så hvem skal jeg tage hensyn til? Kommunen? Staten? Mig selv?

ATTRAKTIVE ALTERNATIVER

Jeg har også lyst til andet end at arbejde

De fleste erfarne ledere har haft fuldtidsjob og mere til i mange år. Tæt på pensionsalderen giver mange udtryk for, at nye prioriteringer presser sig på. Områder af livet, de føler, de har forsumt. Nye behov i forhold til familien. Og for nogle bare lysten til at lette sig helt eller delvist fra en stor arbejds- og ansvarsbyrde.

Typisk har lederne et positivt formuleret behov for noget andet end arbejde. Så når fritiden trækker, behøver det ikke betyde, at der er noget galt med lederjobbet eller ledelsesvilkårene. Men det er tydeligt, at for mange ledere indgår forholdet mellem arbejdets og fritidens kvaliteter i deres overvejelser.

Lederne siger og skriver blandt andet:

” Jeg vil gerne bruge mere tid på familie, som jeg nu har dårlig samvittighed over for – det gælder både børnebørn og mine gamle forældre.

” Min hverdag er meget stresset, og jeg vil gerne kunne være “sikker” på at kunne nyde min pensionsalder i nogle år: golfrejser, besøge familien og hjælpe vores børn med hus og have.

” Jeg vil prøve noget andet – gå på Folkeuniversitetet, lave frivilligt arbejde, være noget mere for familien. I det hele taget få noget mere overskud i hverdagen og ikke altid være træt om aftenen efter en lang arbejdsdag.

” Jeg har været læge, siden jeg var 24 år, og har oplevet det meste inden for min verden. Jeg kan ikke arbejde i samme tempo mere, og nu glæder jeg mig til at lave andre ting. Passe min gymnastik. Ordne mit hus. Barnebarnet, ikke mindst. Og så vil jeg begynde at læse geologi.

” Jeg er en af dem, der har arbejdet siden jeg var 14 år, og glæder mig til at nyde at få tid til mand, børn og børnebørn. Jeg er pendler og har nogle lange arbejdsdage, så der har ikke været meget fritid.

Mange udtrykker ønske om en bedre balance mellem lederjobbet og fritiden, hvor de fx fastholder tilknytningen til arbejdspladsen på andre vilkår. Se også afsnittet om mere fleksible vilkår som leder på side 24.

ANBEFALINGER

En indsats på flere niveauer

Der er mindst to gode grunde til at sætte fokus på, hvordan og hvornår erfarne ledere afslutter deres karriere. For det første at sikre, at organisationen får mest og længst mulig glæde af ressourcerne hos ledere, der fortsat både kan og vil yde en indsats. For det andet at give lederne gode muligheder for at vælge, hvordan og hvornår de vil forlade arbejdslivet.

Foruden de erfarne ledere selv, er der to vigtige aktører i indsatsen for at afklare mulighederne for at fastholde erfarne ledere:

- Topledelsen – i hele kommunen/regionen, i en bestemt forvaltning eller i en stor institution.
- Den erfarne leders nærmeste chef.

Analysen af de erfarne ledes overvejelser om karrierens afslutning giver ikke i sig selv noget entydigt svar på, hvad de to parter kan eller skal gøre for at fastholde dygtige ledere længere. Men den peger på et forhold, som alle indsatser må tage højde for: At de erfarne ledes motiver og konkrete ønsker er individuelle og må afklares lokalt i en form for dialog mellem den enkelte leder og dennes chef.

I denne dialog og afklaring kan alle parter have gavn af at overveje betydningen af de otte faktorer, der er gennemgået i hæftets første del.

Anbefalingerne i det følgende tager foruden disse faktorer afsæt i de mange overvejelser og konkrete forslag, der er kommet frem gennem interview med de omkring 100 ledere, der har medvirket i den kvalitative del af undersøgelsen.

Topledelsen sætter rammerne

Det er topledelsens ansvar, at der bliver tænkt strategisk over generationsskiftet blandt lederne i organisationen. Forudsætningen for det er at vide mere præcist, hvornår generationsskiftet sætter ind, hvor omfattende det bliver, og inden for hvilke områder.

Der er i første omgang brug for, at organisationen danner sig et overblik over, hvornår de nuværende ledere forventes at trække

sig tilbage. Denne viden skal så sættes i forhold til det forventede behov for ledere i fremtiden og muligheden for at rekruttere dem.

Når lederafgangen er kortlagt, må topledelsen formulere de målsætninger, der skal være styrende for generationsskiftet – og i givet fald for, hvordan man vil fastholde erfarne og dygtige ledere. Hvad vil man gerne opnå? Hvad forventer man af sine erfarne ledere? Hvad vil man gerne tilbyde dem af muligheder? Hvordan skal afklaringen af forventningerne til tilbagetrækning foregå? Osv.

Det er en naturlig del af målformuleringen at overveje, hvordan målsætningerne spiller sammen med andre målsætninger og politikker – ikke mindst på personaleområdet generelt. Herunder om man vil operere med en afgrænset seniorlederpolitik eller en bredere livsfasetilgang til ledelsesområdet.

Målsætningen kan *eksempelvis* være "at fastholde flere af de erfarne institutionsledere i længere tid" eller "at sikre, at alle ledere i god tid gør sig konkrete overvejelser om, hvordan de bedst muligt kan udnytte og videregive deres viden og erfaringer i karrierens sidste år".

Fælles kultur og rammer

Som nævnt kan organisationen på forskellige måder forsøge at give lederne "et puf i den rigtige retning".

Én vej at gå er at fremme en kultur, hvor der er tydeligt udmeldte forventninger til erfarne ledere og klare normer om, at man som leder kan udnytte sin viden og erfaring på forskellige måder og vilkår. Det vil gøre det mindre risikabelt for den enkelte leder i god tid at dele sine overvejelser om afslutningen på karrieren – i et fortroligt rum med fx egen chef eller HR-afdelingen. I det hele taget er tryghed og tillid bærende principper, hvis man vil have en åben dialog om fastholdelse, tilbagetrækning og senkarriere i organisationen.

Som topledelse kan man alene ved at sætte dialogen om de erfarne ledere i system i hele organisationen gøre det tydeligere for lederne, at de faktisk har et valg.

Rammen om de individuelle dialoger kan med fordel være en mere principiel udmelding om, hvilke forventninger og tilbud organisationen har til sine ledere i forskellige livsfaser.

Den lokale dialog afgørende

Som chef med (erfarne) ledere under sig er man principielt den nærmeste til at kende både behovet og mulighederne for at fastholde lederne og deres viden og erfaringer lidt længere i jobbet.

Mange ledere giver dog udtryk for, at de ikke deler deres overvejelser om senkarrieren med deres chef. Det kan skyldes, at lederen føler det usikkert "at blotte sig" ved fx at dele overvejelser om nedsat arbejdskapacitet eller planlagt tilbagetrækning af frygt for at miste position og pondus i organisationen. Men det kan også være chefen, der ikke "inviterer" til den form for afklaring og dialog, fordi der ikke er tradition for eller anledninger til det.

Hvis der i organisationen som helhed er en strategi med mål og rammer på området, får man som chef en naturlig adgang til at sætte emnet på dagsordenen. Og er der ikke en *fælles* politik, kan man som chef vælge selv at tilrettelægge den lokale indsats, man vurderer der er behov for.

Det kan fx være, at man gør (sen)karriereplanlægning til en mere systematisk del af lederudviklingssamtaler, eller at man afholder seniorledersamtaler e.l. for ledere i målgruppen.

Da emnet kan opleves følsomt og uvant at drøfte, betyder det meget, hvordan man som chef lægger op til dialogen om lederens seniorkarriere. Blandt andet er det vigtigt, at man gør det klart, at målet er at finde løsninger, der passer begge parter.

Det vil også kunne bidrage til at "afdramatisere" dialogen, at chefen tilbyder alle ledere i den relevante målgruppe samme mulighed for at afklare behov og muligheder for fastholdelse. Ingen skal føle sig hverken "prikket" til eller snydt for den afklarende dialog med egen chef.

Indsatsen for at fastholde erfarne og dygtige ledere bør gøres så fleksibel, at alle ledere oplever sig imødekommet. Det indebærer naturligt en eller anden form for afklarende dialog med den enkelte leder. En samtale, hvor lederen sammen med sin chef, HR-afdelingen eller andre kan finde frem til den løsning, hvor begge parter får det bedste ud af lederens sidste år i organisationen.

Hvornår, hvor ofte og hvordan denne dialog bør finde sted, vil nok være forskelligt fra organisation til organisation. Nogle steder vil man kunne integrere dette tema i eksisterende fora som fx en lederudviklingssamtale e.l. Andre vil vælge at tilrettelægge det som en særskilt aktivitet.

De erfarne ledere har selvfølgelig også altid mulighed for selv at tage et individuelt initiativ til at afklare deres ønsker til karrierens sidste år – og søge dialogen med egen chef. Det gælder, uanset om organisationen har en formuleret målsætning på området, og uanset om chefen har fokus på det.

På de næste sider præsenteres tre eksempler på, hvordan regioner og kommuner har grebet opgaven an.

Samtale om seniorkarrieren

Der kan eksempelvis indgå følgende punkter i en samtale mellem den erfarne leder og dennes chef om de gensidige forventninger til lederkarrierens sidste år:

Status på eventuelle tidligere samtaler om emnet. Er der noget, der har ændret sig siden sidst – i organisationen eller i lederens præferencer?

Jobbet som erfaren leder. Hvilke kvaliteter i arbejdslivet er det vigtigt at fastholde? Hvad kan eller må der gerne være mindre af?

Tilbagetrækning. Hvilke forventninger har lederen om tidspunktet for at afslutte lederkarrieren? Hvad er de vigtigste grunde til denne forventning? Hvilke forventninger har organisationen til sine erfarne ledere?

Alternative muligheder. Er der noget, der vil kunne motivere for en evt. senere tilbagetrækning? Ændret jobindhold, arbejdstid eller ansvar? Er der helt andre muligheder i organisationen?

Erfaring. Hvordan udnyttes og videregives lederens viden og erfaring bedst muligt i karrierens sidste år?

EKSEMPEL

Topledelsesfokus på seniorer

Aarhus Kommune har siden 2010 arbejdet aktivt med nye typer af seniorinitiativer for både ledere og medarbejdere. Sigtet er at have en attraktiv personalepolitik i alle livsfaser og sikre, at seniormedarbejdes og –lederes erfaringer fastholdes og overdrages bedst muligt.

Stadsdirektør Niels Højberg fremhæver blandt andet, at de erfarne ledere ofte har en dyb praktisk viden om at håndtere pres og vanskelige situationer:

“Tit er det de ældre ledere, der formår at stå på mål for nogle af de allersværeste forandringer, fordi de har været der før. De kender faserne. De ved, hvilke temaer der dukker op, og hvornår panikken breder sig. De ved, hvornår man kan lave en aftale, som man kommer videre på. De trækker på en erfaring med personligt lederskab, man bare ikke kan have, når man er grøn som leder,” siger han.

Afklaring, innovation og mentorer

Blandt kommunens konkrete initiativer for seniorer er:

- Et udviklingsforløb for erfarne ledere og medarbejdere i 50'erne. Målet er, at deltagerne i forløbet kan få afklaret, hvad de vil i næste fase af arbejdslivet.
- Et projekt om, hvordan fagprofessionelle seniorer kan styrke innovationen inden for velfærdsydelserne.
- En mentoruddannelse for erfarne medarbejdere og ledere. Uddannelsen strækker sig over et lille halvt år og indeholder både undervisning i og afprøvning af mentoring i praksis.

Inspirerende eksempler

En anden strategisk indsats på området er “fortælle den gode historie” – inspirerende eksempler på erfarne medarbejdere og ledere, som har valgt at fortsætte deres karriere på forskellige måder. Det er historier om arbejdsglæde, karriereskift, at bruge deres kompetencer på en ny måde osv. Historierne er lagt ud som videoklip på en hjemmeside om kommunens seniorprojekt. Læs mere på www.aarhus.dk – søg på “seniorinitiativer”.

“På ledelsesområdet er der stille og roligt sat en kulturændring i gang i retning af, at det er vigtigt – og kan betale sig – at tænke senkarriere for erfarne og dygtige medarbejdere og ledere,” siger Carl-Johan Skovsgaard, der er projektleder på seniorinitiativerne.

Seniorsamtaler

Seniorsamtalen mellem leder og medarbejder har gennem flere år været et kendt redskab, som nu er udviklet til også at gælde ledere indbyrdes og ledes dialog med nærmeste chef. Målet er, at lederne i tide tænker og planlægger senkarriere – så organisationen får gavn af lederens viden og erfaring, og så den enkelte leder får brugt sig selv på den bedste måde.

Seniorinitiativerne ledes af en styregruppe med personalechefer fra magistratsafdelingerne og tillidsrepræsentanter fra de store organisationer. I det daglige styres projekterne af en projektgruppe med en projektleder samt HR-konsulenter fra hver magistratsafdeling.

EKSEMPEL

Livsfasepolitik

Region Midtjylland har fokus på medarbejdes og ledes forskellige behov gennem livet. Man respekterer, at menneskers vilkår varierer i forskellige livsfaser og livssituationer.

“Vores livsfasepolitik og vores regionale aftale om seniorordninger giver organisationer, chefer og ledere mulighed for at lave lokale løsninger, der er tilpasset den enkelte leder og organisationen – til gavn for alle parter,” siger Lars Hansson, direktør i Region Midtjylland.

Han understreger vigtigheden af en konstruktiv dialog om, hvad den enkelte leder har af ønsker, og hvilke muligheder der er for at imødekomme dem.

“I Region Midtjylland har vi gode erfaringer med, at ledere taler med egen chef, når deres livssituation eller organisationens behov ændrer sig. På den måde finder chef og leder som oftest i fællesskab en god løsning, der kan fastholde den enkelte leder på arbejdspladsen på en måde, der giver mening for den enkelte leder og for organisationen,” siger Lars Hansson.

EKSEMPEL

Dialog om senkarriere

Ringkøbing-Skjern Kommune indførte for et par år siden et nyt koncept for +55-årige. Det bruges ved udviklingssamtaler for både medarbejdere og ledere og sætter fokus på det langsigtede karrierespørgsmål som:

- I hvilken retning går din udvikling de næste år?
- Hvilke kurser eller uddannelse vil være relevant i den forbindelse?
- Hvor længe tænker du at blive i organisationen?
- Hvordan kan vi sammen planlægge den bedste løsning for de sidste år?

At fastholde og overlevere erfaringer

Kommunen har vedtaget en samlet ansættelses-, fastholdelses- og fratrædelsespolitik for på den måde at signalere, at de tre områder skal ses under ét. Det betyder, at hver enkelt enhed også har fokus på fastholdelse og fratrædelse. Hvordan kan lederens viden og erfaring blive i enheden og anvendes i en overlevering til en ny leder? Udgangspunktet for samtaler mellem den enkelte leder og dennes chef er lederens eget valg og egne ønsker.

Leder-APV og en 360-graders-lederevaluering giver også den dygtige og erfarne leder mulighed for at signalere særlige ønsker ved den efterfølgende samtale med nærmeste chef.

Svært at tale om

“Når det gælder dialogen om senkarriere, ligger de største udfordringer i vores kultur og tænkning på området. Vi oplever fx både ledere og medarbejdere, der ikke har lyst til at sige, at de snart stopper. Den slags skal det være legalt at snakke om,” siger Karen Marie Johansen, HR-chef i Ringkøbing-Skjern.

“Lige nu prioriterer vi at gøre en strategisk indsats under overskriften 'fastholdelse af seniorer'. På lang sigt så jeg gerne, at vi fokuserede stærkere på, at alle faser i livet er noget særligt,” siger hun.

Mange veje at gå lokalt

Ikke to af de ledere, der indgår i undersøgelsen, har haft præcis samme bevæggrund for at ville gå eller blive i lederjobbet. Selv om der er tydelige mønstre i, hvad der motiverer og demotiverer lederne, har de alle sammen forskellige kombinationer og vægtninger af de forskellige forhold – foruden helt særlige hensyn og overvejelser.

Som undersøgelsen viser, har de fleste ledere over 55 år allerede gjort sig tanker om, hvornår de vil trække sig tilbage. Men den store gruppe af “uafklarede” viser, at der for de fleste stadig er noget at tænke videre over:

- Hvad er egentlig vigtigt for mig at holde fast i?
- Hvad skulle være anderledes, hvis jeg skulle blive længere?
- Hvad kan jeg selv gøre noget ved?
- Hvad skal jeg involvere medarbejdere, lederkolleger eller nærmeste chef i?

De uafklarede ledere giver i surveyen følgende bud på, hvilke “tiltag, der kan få dem til at overveje at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet”.

I undersøgelsens interview efterspørger de erfarne ledere især to typer af forandringer, der under de rette omstændigheder er motiverede for at blive længere i organisationen:

1. Et job, hvor ledelseserfaringen udnyttes *på en anden måde* end hidtil.
2. Mere fleksible eller lempelige vilkår i det nuværende lederjob.

1. At bruge sin erfaring på en anden måde

De erfarne ledere motiveres af forskellige kvaliteter i jobbet – og ikke nødvendigvis de samme, som da de fik deres første lederstilling. Det kan man som arbejdsgiver tage højde for, når man går i dialog med lederne om deres sidste år på arbejdsmarkedet.

Det kan fx være ved at redesigne lederjobbet, så lederen udnytter sine evner på den måde, der passer både ham/hende og organisationen bedst.

I undersøgelsen er der masser af eksempler på, hvad lederne selv kunne ønske sig. Tre af de ændringer, der går igen hos flere ledere, er:

- **Lederspecialisering** – der fx kan handle om at prioritere særlige aspekter af lederrollen frem for andre. Flere ønsker sig frigjort fra den administrative ledelse for at kunne hellegge sig faglig og strategisk ledelse samt personaleledelse.
- **Lederkonsulent** – hvor lederen fungerer som tværgående ledelseskonsulent på et område, eventuelt som tilkaldeleder, problemknuser, mentor eller underviser. Dermed kan organisationen fortsat udnytte den store specialviden, som en dygtig erfarne leder har opbygget.
- **Ned i charge** – hvor lederen direkte er lettet eller helt frigjort fra formelt ledelsesansvar. I en kommune har en tidligere chef eksempelvis fralagt sig personaleansvaret og fungerer i dag som chefkonsulent og medlem af ledergruppen, blot uden formelt ledelsesansvar. Surveyen viser dog, at det kun er en mindre gruppe af ledere, der ønsker at gå ned i charge.

2. At få mere fleksible vilkår som leder

Undersøgelsen dokumenterer, at flertallet af de erfarne ledere godt kan lide deres arbejde, men at en del ikke magter eller ønsker at fortsætte i højeste gear så meget længere. At tilbyde dem at fortsætte på særlige vilkår er en oplagt måde at undgå, at de kommer i en alt-eller-intet-situation, men derimod får faglige udfordringer på et niveau, der svarer til deres aktuelle ønsker og kapacitet og til organisationens behov.

Undersøgelsen peger på, at forskellige former for lempeligere vilkår tiltaler både ledere, der af helbredsmæssige grunde vil trække ned, og ledere, for hvem aktiviteter og relationer i fritiden er blevet mere attraktive.

Ønsket om større fleksibilitet handler fx om bedre at kunne planlægge sit arbejde, være fritaget fra skæve vagter, have mulighed for at tage fridage eller fx i højere grad at arbejde hjemmefra af og til eller lignende.

Viften af muligheder er bred, men især to typer af lettelser går igen: nedsat tid og større fleksibilitet.

Nedsat tid kan have mange former. Nogle vil gerne på deltid eller bare "ned på 37 timer". Mange udtrykker ønske om en ugentlig fridag, flere senior- eller omsorgsdage eller længere ferie.

Især to problemstillinger fylder meget i overvejelserne om nedsat tid. For det første er mange ledere opmærksomme på, at det ikke må gå ud over indbetalingen til (den snarlige) pension. For det andet er mange – både ledere og deres chefer – skeptiske over for, om man overhovedet kan være leder på mindre end fuld tid.

I interviewundersøgelsen tilkendegiver flere ledere, at de selv tilrettelægger deres arbejde og godt kan skabe luft i kalenderen. Det kan fx være til at have hjemmearbejdsdage, planlægge fridage, uddelegere opgaver eller at afholde op til ti ugers ferie i løbet af et år.

Både på centralt og lokalt niveau er der forskellige aftaler og politikker, som giver mulighed for at aftale forskellige ordninger for seniorer – også for ledere. Enkelte kommuner og regioner tilbyder særlige forløb for erfarne ledere. Se også tekstboksen på næste side.

Rammeaftalen om seniorpolitik

Både på det kommunale og det regionale område er der indgået en central rammeaftale om seniorpolitik. Den fastlægger de overordnede rammer for at indgå aftaler om seniorordninger med henblik på at fastholde senior medarbejdere. Aftalen gælder både for medarbejdere og ledere.

Senioraftalen giver mulighed for at indgå aftaler om tre forskellige typer af seniorordninger:

- **Seniorstillinger**, der kan indgås fra 52 år – enten i form af nedsat tid eller ændret jobindhold. I aftalen kan indgå bevarelse af løn og pension, pensionsforbedringer og fastholdelsesbonus.
- **Generationsskifteordninger**, der kan indgås for chefer og ledere fra 54 år. Med henblik på at fastholde lederen i jobbet i op til seks år kan der aftales særlige vilkår i form af løntillæg, fastholdelsesbonus og/eller pensionsforbedringer.
- **Fratrædelsesordninger**, der er for alle aldersgrupper. Her kan der – for enten at fastholde medarbejderen eller aftale en frivillig fratrædelse – aftales specielle vilkår i form af fratrædelsesgodtgørelse, pensionsforbedring og/eller tjenestefrihed med løn.

Fælles for ordningerne er, at de aftales konkret på arbejdspladsen mellem kommunen/regionen og repræsentanter for den forhandlingsberettigede organisation.

Det følger også af senioraftalen, at seniormedarbejdere i forbindelse med den årlige medarbejderudviklingssamtale skal have tilbud om en seniorsamtale. Formålet med en seniorsamtale er i god tid at sætte fokus på medarbejderens ønsker og forventninger til arbejdslivet og få sat ord på, hvad der skal til for at fastholde medarbejderen.

Med udgangspunkt i rammeaftalen indgås ofte på lokalt niveau en seniorpolitik, enten som en selvstændig politik eller som en del af en bredere livsfase- eller personalepolitik. De lokale politikker indeholder de mere konkrete rammer for seniorpolitikken og udmøntningen heraf i konkrete aftaler og tiltag på arbejdspladsen.

En investering i fremtiden

Projektet har gjort det tydeligt, at der ikke er én opskrift på, hvordan man bedst arbejder med seniorpolitik, fastholdelse og generationsskifte. Det, der vil virke godt i en region eller kommune, kan ramme helt forbi behovene i en anden.

Selv inden for en organisation, der har en fælles overordnet strategi på området, må der være spillerum til løsninger, der tager udgangspunkt i at matche den enkelte leders ønsker med mulighederne og behovene i organisationen.

Kun på den måde kan man sikre sig:

- at organisationen får mest og længst mulig glæde af den viden og erfaring, disse ledere har opbygget gennem et langt arbejdsliv
- at alle ledere får mulighed for at afslutte deres arbejdsliv på en ordentlig måde – uanset hvornår de vælger at trække sig tilbage som ledere.

Tilkendegivelserne fra flere af de organisationer, der er godt i gang med arbejdet, lyder, at indsatsen ganske vist kræver tid og ledelsesmæssigt fokus her og nu, men at det vil vise sig at være en værdifuld investering på bare lidt længere sigt.

LÆS MERE

Alt materiale fra projektet ligger på Lederweb.dk – søg på “De erfarne ledere”.

Henning Kirk og Lone Kühlmann: Afskaf alderdommen – bliv i de voksnes rækker. Gyldendal 2012.

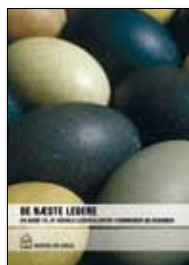
Jacob Andersen og Nils Enrum: Forkerte reformer giver ikke rigtig velfærd. En debatbog om tilbagetrækningsreformen og alternativerne. 2011.

Seniorinitiativet i Aarhus kommune – se aarhus.dk, søg på “Seniorinitiativer”

Seniorpraksis.dk – Arbejdsmarkedsstyrelsens portal med gode anbefalinger om fastholdelse af seniorer.

Publikationer fra Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse har udgivet 30 hæfter og rapporter om mange forskellige sider af jobbet som leder i en kommune eller en region. Her er et lille udpluk af dem. De kan alle hentes og bestilles gratis fra Lederweb.dk.



De næste ledere

En guide til at udvikle ledertalenter i kommuner og regioner.



Ledere der lykkes

En undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde institutionsledere i kommunerne.



Find den rigtige leder

En guide til en professionel rekrutteringsproces i kommuner og regioner.



Ledelse af ledere

En samling videocases med dilemmaer i samspillet mellem chefen og de ledere, han eller hun har under sig.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk/om-os.

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Sine Sunesen, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Gribskov Kommune.



DE SIDSTE ÅR SOM LEDER

HVORDAN KAN ERFARNE LEDERE RUNDE KARRIEREN AF?

En meget stor andel af lederne i kommuner og regioner forventer at trække sig tilbage i de kommende år. Mange af dem længe inden folkepensionsalderen – medmindre ... For det er kun et mindretal, der har besluttet sig endeligt for tilbage-trækningen.

Dette hæfte fremlægger og perspektiverer resultaterne af to nye undersøgelser af, hvad erfarne ledere selv tænker om karrierens sidste år. De viser, at der er meget, man kan gøre for at fastholde lederens erfaring og viden længere i organisationen. Og dét får de fleste kommuner og regioner behov for på bare lidt længere sigt.

Hæftet henvender sig til alle, der har et ansvar for udviklingen på ledelsesområdet, men de erfarne ledere kan også selv læse med. Formålet med hæftet er at inspirere alle parter til dialog om, hvad de hver især kan gøre for at udnytte lederkræfterne bedst og længst muligt.

Bag projektet og hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Læs mere på Lederweb.dk.



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

