

## Efterglød – seniorlederskabet

### Månedens lederrefleksion, marts 2019

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

*Seniorlederskabet er en fantastisk mulighed for at øse af sin egen livserfaring og give den videre til kommende generationer gennem sparring, support og afgrænsede ledelsesopgaver.*

Du har sikkert – som jeg – siddet ved et nedbrændt bål og kigget ind i gløderne. De øvrige har trukket sig tilbage, og du er alene i natstilheden. Måske roder du lidt i gløderne med en pind, og pludselig blusser bålet op igen. Det var ikke brændt helt ud. Der var stadig kraft tilbage, og du mærker en efterglød fuld af varme og intensitet.



I løbet af 2018 har jeg skrevet en række refleksioner om de forskellige faser i lederskabets udvikling fra dets forudsætninger og vilkår forud for første lederjob, over dets etablering hos den nye leder og til dets modning i det erfarne og modne lederskab. Men der er endnu en fase, som ikke har så meget opmærksomhed. Jeg har valgt at kalde den 'efterglød', fordi den flammer op, efter at ledergerningen – i manges øjne – er afsluttet.

Da jeg selv startede som leder, mødte jeg en seniorleder, der havde bygget en nødhjælpsorganisation op, og som netop havde givet stafetten videre til sin søn. Sønnen havde ansvar for den daglige drift, mens han selv koncentrerede sig om at 'nurse' organisationen, give sparring og tage hånd om medarbejdere og samarbejdsrelationer. Det fascinerede mig!

For nogle måneder siden snakkede jeg med en tidligere direktør på nærvæd 80 år, som gennem de sidste 20 år havde arbejdet som konsulent med coaching og netværk for at kvalificere ledere i deres lederrolle, og som stadig var aktiv og fuld af entusiasme. Og for nogle uger siden mødtes jeg med en chef i efterlønsalderen, der netop var trådt tilbage som chef, og som nu ønskede at bruge sin erfaring til at give sparring til ledere og udvikle særlige områder som projektleder.

Går vi blot nogle få årtier tilbage, hørte det til sjældenhederne, at ledere havde en sen opblomstring – en efterglød – hvor de efter gjort gerning fik mulighed for at varetage særligt betroede hverv. I dag er aldersperioden fra 60-80 år blevet en ny mulighed for at udfolde et seniorlederskab, og flere og flere vælger i denne periode at blive konsulenter, projektledere, undervisere, varetage midlertidige ledelsesfunktioner eller påtage sig ledelsesopgaver, der kræver erfaring og tyngde, men ikke er så tunge driftsmæssigt.

Seniorlederskabet er en enestående mulighed for at kombinere den personlige frihed med modenhed og livserfaring. Lad os tage friheden først. Fra at have arbejdet i krævende stillinger med oppefra kommende krav, med udefra kommende vilkår og med nedefra kom-

mende forventninger, der alle skal indfries under hensyntagen til klare målsætninger og skarpe deadlines i en hektisk hverdag – så åbnes der nye muligheder i seniorlederskabet. Som seniorleder har du friheden til selv at vælge, hvor meget du vil arbejde – f.eks. 2 eller 3 dage om ugen, i en deltidsstilling eller i perioder på nogle få måneder. Du har også friheden til at gå ind i opgaver, som du særligt brænder for og har erfaringsmæssige forudsætninger for at varetage, og sige nej til opgaver, du faktisk ikke har lyst til at løse. Du kan vælge at arbejde som korttidsansat eller som selvstændig, og du kan vælge, om du vil påtage dig længerevarende forløb eller enkeltstående opgaver.

Og så modenheden og livserfaringen. Seniorlederskabet er en enestående mulighed for at bruge din modenhed, din livserfaring, dit netværk og dine kompetencer på nye måder. Nu skal du ikke længere præstere og bevise din værdi gennem dit arbejde – det har du allerede gjort. I stedet kan du koncentrere dig om at bruge og give din samlede sum af erfaringer videre til andre ledere og konsulenter i de virksomheder, du arbejder sammen med. Du kan løse komplicerede opgaver. Du kan åbne nye døre med dit netværk. Du kan bruge dine kompetencer til at kvalificere og videreudvikle både organisationen og dens ledere og medarbejdere. Og så har du et ekstra overskud til at tage dig af og drage omsorg for ledere, konsulenter og medarbejdere, der står midt i deres karrieremæssige udvikling og slås med vanskelige opgaver, udfordringer, konflikter og kriser. Være formel eller uformel mentor for dem.

Hvis du i dag sidder på en lederpost med indflydelse på den samlede virksomheds brug af ressourcer, så skal du – for din egen og for din virksomheds skyld – gøre dig konkrete overvejelser om, hvordan du kan bruge dine seniorledere, så de ikke bare forlader virksomheden ved efterlønsalderen. Hvordan kan du designe stillinger med mere udvikling og mindre drift – stillinger, hvor du udnytter dygtige lederes viden, kompetencer, modenhed og livserfaring uden at slide på dem? Og hvordan kan du tilkøbe og udnytte seniorlederens kvaliteter i korttidsansættelser, som projektledere, mentorer og til løsning af særlige opgaver?

På den måde er seniorlederskabet ikke alene en afsluttende fase i lederskabets udvikling. Det er også en fase, der knytter an ved lederskabets opstart og forskellige udviklingsfaser, og som giver næring til en ny generation af ledere, der har brug for at trække på seniorlederens modenhed og erfaring for at udvikle deres lederskab. Seniorlederskabet kan således være den efterglød og den gnist, der tænder nye bål og sætter nye ledere i brand.

Du kan læse om de forskellige faser i lederskabets udvikling i tidligere lederrefleksioner på <https://frirum-til-ledelse.dk/links/maanedens-lederrefleksion/>



**Månedens lederrefleksion** udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailing-listen ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling på et lederseminar eller en konference, så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, [reflex@pc.dk](mailto:reflex@pc.dk)