

## Hvornår bør en leder gå på pension?

**Susanne Teglkamp**, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



Jeg var for nylig sammen med en leder, som spurgte mig, hvornår han skulle gå på pension. Historien er, at han er 63 år og for et par år siden, trådte han et skridt ned af karrierestigen og sad nu i et lederjob med ansvar for udvikling og en række andre områder. Han var bekymret for, at han ikke selv erkendte, når det var tid at gå på pension og at andre derfor traf beslutningen for ham. Mit svar til ham kommer senere i artiklen.

### **65 år – bare han bliver flere år endnu!**

Få dage efter var jeg sammen med en yngre administrerende direktør for en mindre virksomhed. Hun havde sat sig i direktørstolen for mindre end et år siden. Og var fuld af energi og visioner for sin virksomhed. I den forbindelse talte vi også om hendes ledergruppe, som jo var centrale spillere i forhold til at få visionerne ført ud i livet. En af cheferne var midt i 60erne. Jeg spurgte direktøren, om hun kendte noget til hans pensionsplaner.

Direktøren blev helt forskrækket og sagde, at hun sandelig ikke håbede, at lederen havde nogle forestående pensionsplaner. Hun håbede da, at han ville fortsætte flere år endnu, da virksomheden virkelig havde brug for ham. Han var både en dygtig leder, en dygtig fagperson og meget arbejdsom og entusiastisk.

Tænk hvis man havde haft en regel om, at man skulle gå på pension, når man var 65 år! Det ville være synd både for ham og for virksomheden.

### **60 år og kørt træet i jobbet**

Jeg skal også være ærlig og fortælle, at jeg desværre også har oplevet folk der var pensionsmodne, når de var omkring de 60 år. Jeg kommer i en anden virksomhed, hvor man har en medarbejder, der har været en loyal medarbejder i virksomheden i mere end 30 år. Men nu er han i den grad kørt træet. De sidste par år har han haft stigende sygefravær og ligger nu på over 30 sygedage i gennemsnit om året. Ret meget, når det i øvrigt ikke er et belastende job. Se her kan der være god mening i at undersøge, om man kan finde en ordning, hvor medarbejderen enten går ned i tid eller måske går på efterløn. Hverken virksomheden, kollegaerne eller medarbejderen selv kan være tjent med, at man bare lader som ingenting. Det er derfor

vigtigt hurtigst muligt at få taget en samtale med medarbejderen for at afklare årsagen til det meget fravær og drøfte forskellige løsningsmuligheder

### **61 år og i spidsen for fusion af 3 afdelinger**

Der er mange fordomme omkring alder. En af fordommene er, at når man kommer op i årene, så går tempoet ned og man har måske ikke helt den samme energi på at kaste sig ud i noget nyt og at man generelt er mindre forandringsparat. Denne fordom har jeg også for nyligt set afkræftet. Det handler om en organisation, som har været igennem en større organisationsudviklingsproces, som bl.a. medførte at 3 afdelinger blev slået sammen til en afdeling. Manden, der kom til at stå i spidsen for denne proces er 61 år og han lægger stor energi og engagement i processen. Han sætter projekter i gang, involverer medarbejderne, arbejder med kulturændringer og håndterer i det hele taget alle de udfordringer, der er forbundet med at skabe én ny afdeling med fælles identitet ud af 3 sammenbragte.

### **Og svaret er ...**

For at vende tilbage til den leder, der spurgte, hvornår han skulle gå på pension. Så besvarede jeg spørgsmålet ved at stille en række mods spørgsmål: Hvad havde han selv lyst til, hvis han mærkede godt efter? Var han glad for sit arbejde? Gav det energi? Følte han, at han udrettede noget?

Det kan jo umiddelbart lyde lidt konsulentagtig bare at stille en masse spørgsmål. Men sandheden er, at man ikke kan opstille faste regler for, hvornår man skal gå på pension. Man bliver ikke automatisk en dårligere leder eller medarbejder for den sags skyld, bare fordi tallene på dåbsattesten siger eksempelvis 63 år.

Hvis man ikke ønsker, at andre skal træffe beslutningen om pensionering for en, så handler det om at være ærlig over for sig selv. Hvis man kommer til et punkt, hvor arbejdet tager mere energi end det giver og hvor man egentlig mest bliver hængene, fordi det kan forbedre pensionen, så skal man kraftigt overveje, om ikke det er ved at være på tide at planlægge sin retræte. Man skal også tænke på, at jo længere tid, man bliver i et job, hvor man dybest set ikke trives mere, jo mere slider det på en og jo kortere tid får man måske efterfølgende til at nyde pensionen.

### **Der er andre alternativer til at gå på pension**

Nu handler det ikke blot om at gå på pension eller ej. Jeg har set adskillige eksempler, hvor man laver en langsom nedtrapning til gavn for alle parter. Det kan være som i mit indledende eksempel at rykke et skridt ned af karrierestigen. Det kan også være at gå lidt ned i tid – måske arbejder 4 dage om ugen eller får et mere afgrænset ansvarsområde.

Hele pointen er, at det er mest værdigt og personligt tilfredsstillende at forholde sig åbent til, hvordan man har det og hvad man har lyst til, når man nærmer sig det tidspunkt, hvor man ifølge dåbsattesten godt kunne gå på pension, hvis man ville. Og tal åbent om det, så behøver omgivelserne ikke gå og gætte.