



# Ledere på nedtrapning

Magt kan være narkotika for nogle ledere. Lang tids misbrug kan gøre det svært at stoppe. Abstinenserne, trangen til at lede andre, føle sig betydningsfuld og savnet af assistenter kan man måske overvinde. Men for de hårdest ramte »magtmisbrugere« er chefstillingen en del af deres identitet, så hvem er de, når de ikke længere er chef?

Af journalist  
Anders Stahlschmidt

Michael Uhrenholt modtog et signal. Det kom indefra, og det blev kraftigere for hver dag. Han var varehuschef i en supermarkedskæde. Han var stadig forholdsvis ung og havde masser af muligheder for at avancere yderligere. Lønnen var god, anerkendelse, status og alt det andet, der følger med sådan et job, var til stede. Der var ganske vidst forhold i organisationen, han mente burde være anderledes, folk i toppen han ikke var helt enig med. Men det er vel meget normalt. Andre chefer må æde den slags uoverensstemmelser hver dag. Det er en del af måltidet. Michael havde nok også slugt kamelerne, hvis ikke det havde været for den indre stemme, der efterhånden hver dag gentog: »Det her er jo slet ikke dig, Michael.« Hvor længe kan man overhøre sådan en stemme?

Tidligere ville det være et tragisk nederlag for de fleste chefer at stige ned af karrierestigen. I dag er billedet langsomt ved at ændre sig. Især blandt de yngre ledere finder man personer, der synes, det er spændende at prøve at være leder i en periode, men som også kunne tænke sig at afprøve andre, måske mere frie positioner

senere i livet. Det er for drastisk at konkludere, at ledelse generelt er blevet en projektopgave med en begyndelse og en afslutning, men tendensen kan øjnes her og der. Frivillige og mindre frivillige knæk på karrierkurven bliver mere udbredte. Det stiller nye krav. Først og fremmest til den enkelte leder selv, men også til de virksomheder, der ansætter eller beholder en tidligere leder som menig medarbejder.

For mens en leder i funktion i hvert fald ideelt set besidder en stor styrke, så er lederen, der træder ned ad karrierestigen i en sårbar forfatning, hvor panseret pludselig er smidt. Man opdager, at man har forsømt en række personlige behov i en længere periode. De egenskaber og behov skal genopdages. For nogen har magten ligefrem været et rusmiddel, der har skabt en form for magtafhængighed. Alt dette registrerer Michael Uhrenholt i sit nuværende job som rådgiver i en kun et år gammel afdeling i Ledernes Hovedorganisation, Ledersparring, hvor syvotte erfarne ledere med gennemsnitlig 20 års ledererfaring rådgiver organisationens medlemmer i ledelsesspørgsmål.

## Dem der får nok

Den typiske leder, der trænger til en pause eller et jobskifte, er en mellemlider, der har haft personaleansvar i mange år.

– Det er meget opslidende at have direkte ansvar for personale. Du hører om medarbejdernes personlige problemer hver dag. En mor, der har det dårligt, en kæreste, der er gået. Ting, der ikke har noget direkte med virksomhedens fokus at gøre. Jeg hører det fra en sjakformand på en havn, der havde ansvar for 40 mand. Jeg har hørt det fra driftschefer i det kommunale, hvor de har siddet med rengøring eller lignende områder. Jeg har hørt det fra værkførere i produktionsvirksomheder. Det er den type ledere, der nogle gange kunne ønske at slippe for ansvar, fortæller Michael Uhrenholt.

Det er også et problem, at mange faglige ledere lejlighedsvis indgår i arbejdsstyrken, ikke hver dag, men når der mangler hænder, så er de selv nede og rode i jorden.

– Frustrationerne opstår, når de skal bruge tid på at slukke ildebrande. De bruger måske 70 procent af deres tid på administration, og så er der 30 procent tilbage til ledelse. Hvis de så oven i købet skal trække den tid fra, de bruger på at indgå i arbejdsstyrken, så er der ikke så meget ledelse tilbage. Men personalet har stadig brug for at kunne komme til deres leder med forskellige problemer. Der er kun én vej ud af det, og det er at arbejde mere. Jeg tror, at det får mange ledere til at træffe den beslutning, at de vil noget andet, siger Michael Uhrenholt.

– Mange ledere har en særlig grad af samvittighed. Når jeg som rådgiver møder en leder med stress, er det næsten altid på deres samvittighed over for deres ansatte, det gør ondt. De har det skidt med at svigte deres personale. Jeg ser det som noget utrolig stærkt. Jeg er overbevist om, at det er den samvittighed, der gør en leder god. Man kan ikke kun være kyniker.

## Granatchok

Projektlederen er anden type leder, som også typisk oplever at gå fra leder til menig. Denne ledertype er der mange af i videnstunge virksomheder, som for eksempel medicinalbranchen. Det kan være en forsker eller en anden form for fagmedarbejder, der får ansvaret for et projekt og får en stab af medarbejdere under sig. Lige midt i at det egentlig går meget godt, kommer der en strategisk beslutning dumpende fra

oven. Pludselig står chefen på projektlederens kontor og meddeler, at han har 14 dage til at pakke projektet ned. Ret hurtigt bliver hans medarbejderstab fordelt til andre ressourceområder og alt det, han har arbejdet på i to år er væk og uden betydning. Det er ikke en beslutning, der på nogen måde tager udspring i projektlederens person. Det er ikke fordi projektlederen nødvendigvis har fejlet. Projektet er bare lukket.

Selvom det ligger i kortene, når man er projektleder, mener Michael Uhrenholt, at det alligevel må være psykisk hårdt, sådan at få revet sit eksistensgrundlag på arbejdspladsen væk. De fleste ledere, der kommer til det punkt, hvor det går op for dem, at de ikke længere skal være ledere, får et chok. For chefer og direktører kan det vare lang tid, før chokket har lagt sig, og erkendelsen indtræder. Nogle af de ledere og chefer, der skal forlade deres lederjob og deres arbejdsplads, er inde og vende hos konsulentbureauer som f.eks. Kjerulf & Partners, der ved siden af ledelsesudvikling også tilbyder outplacement. Administrerende direktør, cand.psych.aut. Stig Kjerulf læser ofte skrækken i de afsatte lederes udtryk.

– Det er aldrig svært at gå op af stigen. Det er altid svært at gå ned. På arbejdsmarkedet er vi ikke gearret til at gøre fungerende ledere til ikke-ledere. Det første folk siger, når de kommer til os, er, at de vil have et nyt lederjob. Så er der nogen, der søger og får afslag og langsomt bliver tvunget ud i den erkendelsesproces, at de måske ikke skal være ledere. Det er en skræmmende tanke, for hvad har de at falde tilbage på? Ledelse er blevet deres profession og deres oprindelige fag har udviklet sig, mens de har været væk fra det. Man mister sin faglige omgangshøjde i løbet af fire-fem år. Så det er en stærk krise, der venter. Den administrerende overlæge, der pludselig bliver tvunget til at tage almindelige vagter igen, bliver rædselsslagen. For arkitekten er der kommet et nyt tegnesystem, han ikke kender, for redaktøren har det journalistiske håndværk fået nye elektroniske værktøjer, man skal mestre og så videre. Der er selvfølgelig også nogen, der elsker deres oprindelige fag. For dem er det et mindre problem. Men for alle skal der ske en fornyet indlæring. Der findes ikke meget efteruddannelse, der henvender sig til denne gruppe, så du er i kategori med alle de andre, og skal måske have supervision af nogen, der er yngre end dig selv, siger Stig Kjerulf, der selv har taget et par ture op og ned af karrierestigen.



Adm. direktør,  
cand.psych.aut.  
Stig Kjerulf,  
Kjerulf & Partners



Michael Uhrenholt har selv prøvet vejen ned ad karrierestigen. I dag er han ansat som rådgiver i Ledernes Hovedorganisation.

– Da jeg selv var administrerende direktør i et stort firma, stod der en mand og ville støvsuge min bil, når jeg kom om morgenen. Nu må jeg selv gøre det. Der var nogen, der bestilte flybilletter til mig, når jeg skulle ud at rejse. Da jeg ikke længere var direktør måtte jeg selv finde ud af, hvordan man bestiller en flybillet. Jeg var 50 år før jeg lærte at bruge en computer, for der er hele tiden nogen, der gør tingene for dig, når du er direktør. Man bliver handicappet af at have alle de assistenter, så man skal på genoptræning efter et lederjob. Du skal simpelthen have en ny identitet. Ned og vaske trapper. Beslutningerne glider ikke lige så let igennem andre mennesker som før. Det er en helt anden fornemmelse, end når du har en stab. Vi oplever det samme chok hos folk der går på pension. Det første, de gør, er, at købe en pc til at have stående derhjemme, men når den ikke virker, er der ingen teknisk afdeling, de kan ringe til og få hjælp.

## Fra kvalificeret til uduelig

Michael Uhrenholt har fundet en undersøgelse fra 2002 frem (Erfaren leder – udvikling eller afvikling), hvoraf det fremgår, at kun 40 procent af de adspurgte ledere ville drømme om at ansætte en tidligere leder som menig medarbejder. Det tal ville formentlig ikke være større i dag. Flertallet af arbejdsgivere anser det tilsyneladende ikke som en kvalifikation, at man har været leder, når man skal være menig medarbejder. Tværtimod. Michael Uhrenholt mener, der er to hovedårsager til arbejdsgiverens skepsis over for tidligere ledere:

– En helt fundamental årsag er nok, at nogle arbejdsgivere er bange for at få en konkurrent, en der stiller sig kritisk over for deres egen måde at lede på. Jeg tror især det er den usikre leder, der vil være betænkelig af denne grund. Den sikre leder har ikke noget at betænke sig på, for du kan lære enormt meget og blive udfordret af sådan en person. Det må være utrolig givende. Mange ledere savner jo netop udfordring fra medarbejdere. At træne deres evne til at tage imod konstruktiv kritik og bruge den til at udvikle sine kompetencer. En anden grund er nok, at en del af arbejdsgiverne er bange for, at en tidligere leder vil bruge jobbet som menig som en mellemstation inden det næste lederjob. Altså at han ikke vil være den mest motiverede og langtidsholdbare medarbejder, man kan ansætte.

Stig Kjerulf har til dels forståelse for de arbejdsgivere, der er skeptiske over for at ansætte tidligere ledere i et job som menig medarbejder:

- Alt, hvad du tager fra folk, gør dem demotiverede. Fri bil, høj løn, repræsentationskonto, assistenter. Og hvis du har brugt dine kræfter på at udvikle dine kompetencer til at være leder, så er det svært at få sådan en person til aktivt at gøre et godt stykke arbejde som menig, siger Stig Kjerulf.

## Magtens misbrugere

Masser af direktører har et afslappet forhold til magt, mener Michael Uhrenholt. Men for nogen er der måske tale om et usundt forbrug, der overskrider den nødvendige magtanvendelse. Han bliver lidt forskrækket, når han oplever administrerende direktører, der står mellem to jobs og slet ikke kan forestille sig det næste job som andet end en ny stilling som administrerende direktør.

– Når jeg spørger, hvorfor de vil have sådan et job, så svarer denne type, at det er deres identitet at være direktør. Så spørger jeg, hvorfor det betyder så meget for dem. »Jamen det giver mig magt« siger de. »Magt hvorhenne?« »Jamen det kan være alle steder«. Mange siger, at når de afleverer et visitkort, hvor der står direktør på, så åbner det nogle døre, som ikke bliver åbnet, hvis der bare havde stået konsulent. Jeg har kendskab til nogen, der stadig leger direktør, når de kommer hjem i villakvarteret. Som ikke slipper brugen af magt. Det er en form for magtmisbrug, der svarer til at være afhængig af et eller andet stof. De kan ikke lægge det fra sig,



og det tror jeg er farligt. De hårdest ramte tilfælde kan man se, de identificerer sig gennem deres habit og har presset dagens eksemplar af Børsen godt op under armhulen og jokker ind i vuggestuen med deres barn, mens de taler i mobiltelefon. Hvad er det, de prøver at vise omverden? Det er jo ikke for barnets eller for deres egen skyld, de optræder sådan. Jeg tænker, at det må være et behov for selvhævdelse, siger Michael Uhrenholt.

## Guldburet

Fuglen i det gyldne bur er en anden type leder, der er fanget i en form for ledelsesafhængighed. Den type findes på flere ledelsesniveauer. Det er ofte folk i begyndelsen af 40'erne som kun har bevæget sig i den samme ende af deres branche, og som derfor har svært ved at skifte græsgange. De er samtidig bundet op på et familieforbrug og en økonomi, der gør dem ude af stand til at flytte sig hen et sted, hvor lønnen er lavere. Michael Uhrenholt kender også denne type.

– Hvis de skifter branche vil de som regel skulle gå ned i løn og så vil deres overlevelseshgrundlag blive udhulet. Det kommer bag på mange, og der bliver helt stille i røret. »Ok, så er det måske ikke den vej jeg skal,« siger de. Men går du dem på klingen, så længes de efter noget andet, og bryder sig ikke om deres job. De bliver der kun på grund af lønnen. Efterhånden bliver de ligesom fugle i et meget velpudset, fint og gyldent bur. Det, man skal passe på er, at når man har siddet i et bur i rigtig mange år, og der kommer nogen og åbner lågen, så kan man ikke flyve. Fugle, der har siddet i et bur i mange år, flyver ikke.

## Brug lederens viden

Det er de færreste virksomheder, der beholder en leder, som enten frivilligt eller tvunget af omstændighederne træder ned i de meniges rækker.

– Et af de få steder, vi ser det, er i det offentlige hvor chefen, der må vige pladsen, er tjenestemand. Så giver man ham en kommitteret opgave, som han sidder med indtil pensionen. Det er sådan elefantkirkegården opstår. Alle ved, det er retræte, men det accepterer man i det offentlige. I det private fratræder man, siger Stig Kjerulf.

Hos Lederne har Michael Uhrenholt spurgt flere af sine kolleger, om de kender til medlemmer,



der er blevet i samme virksomhed, efter de måtte gå som leder og indtage et job som menig. Michael kunne komme op med et eksempel og den pågældende medarbejder måtte forlade virksomheden efter tre måneder, for det var ikke nogen succes.

– Det har noget at gøre med ære. Jeg tror vi er helt tilbage i gorillaflokken. Når den ældre gorillahan bliver kørt ud, så bliver han jo ikke i flokken, men må forlade den. Den tidligere leder i flokken vil altid udgøre en trussel mod den nye.

Men med den store rotation og fleksibilitet på arbejdsmarkedet kombineret med et stort behov for arbejdskraft, udgør eksledeerne en ressource, man ikke bare kan lade flyve. Det stiller nye krav til virksomhederne at tage imod de ledere, der enten ikke ønsker et lederjob længere eller ikke kan finde et passende lederjob. Denne udfordring er der endnu ikke meget fokus på, men det det kan ændre sig i fremtiden. Michael Uhrenholt ridser udfordringen op sådan her:

– Det er meget vigtigt, at man ikke sårer lederen, der træder ned – de skal have æren i behold i det nye job, og de skal værdsættes i organisation. Det skal kommunikeres, at det sker for organisationens skyld – integriteten skal være i behold. Den ene udfordring er den måde tingene bliver meldt ud i organisationen på. Den anden ting er, at man stadig kan give den tidligere leder medindflydelse på forskellige områder, tage dem med på råd. Det er en god ide at vise alle, at man gør det, så de andre medarbejdere er klar over, at man inddrager dem – uden at de skal have ledelsesansvar. Brug deres viden for pokker! Vis dem den anerkendelse. Det tror jeg kunne redde mange fra følelsen af at være kørt ud på et sidespor. De skal inddrages.

n