

LEDELSE AF UNGE

Indsigter, råd og inspiration til ledelse af de unge og kommende generationer af medarbejdere.



INDHOLD

Forord	1
Indledning	2
Indsigt 1 – Udvikling <i>Ta' initiativet til udvikling</i>	8
Indsigt 2 – Flexibilitet <i>Rammer kan udfordres</i>	12
Indsigt 3 – Relation <i>Vær en leder i øjenhøjde</i>	16
Indsigt 4 – Feedback <i>Skru op for anerkendelsen i det daglige</i>	20
Indsigt 5 – Fællesskab <i>Dyrk det sociale, det faglige og det mangfoldige</i>	24
Indsigt 6 – Mening <i>Gør formålet synligt</i>	28
Kilder	32

FORORD

De yngste og kommende generationer på arbejdsmarkedet er vokset op med en smartphone i hånden og i en verden af teknologispring, som er helt forskellig fra de ældre generationers verden. De er også blevet målt og vurderet fra første færd, og det har indflydelse på den ledelsesstil, de foretrækker. Det stiller krav til den enkelte leder og kan være udfordrende, men det rummer også muligheder for udvikling af arbejdspladsen. Dette magasin har fokus på at forstå, hvordan de unges kontekst former deres måde at gå på arbejde. Det peger på generelle mønstre og tendenser, som kan være meningsfulde og hjælpsomme i den daglige ledelse, når det kommer til at skabe et motiverende arbejdsmiljø, som de yngre generationer vil trives i.

Hvordan kan ledere gribe onboarding, feedback, udvikling og motivation an over for de yngre medarbejdere?

Magasinet, der bygger på interviews med unge medarbejdere og ledere ansat i kommuner og regioner, skitserer seks råd og giver gode eksempler på, hvordan man med fordel kan lede de yngre medarbejdere. Det skal gerne give anledning til nysgerrighed, eftertanke og dialog, så det bliver muligt i endnu højere grad at kunne rekruttere og motivere de unge til at blive lidt længere. Vi vil gerne benytte lejligheden til at takke de medarbejdere og ledere, der har delt ud af deres erfaringer, så andre kan få glæde af dem.

Væksthus for Ledelse

Jonatan Schloss, KL/Komponent, formand

Lene Roed, Forhandlingsfællesskabet, næstformand

Ledelse af unge

© Væksthus for Ledelse 2022

Projektledelse:

Marie Elisabeth Andersen, KL/Komponent
Laura Thors Calaña, Danske Regioner
Nicoline Jonassen, Akademikerne

Redaktion og indhold:
Bespoke ApS

Opsætning:
Bespoke ApS

ISBN:

978-87-93950-43-6
978-87-93950-44-3-pdf

bespoke

INDLEDNING

Der findes en illustrativ fortælling inden for arbejdet med generationsanalyser:

De ældre generationer har en tendens til at tale om de yngre på samme måde over tid: De er dovne, føler sig berettigede og er narcissistiske. Cirka sådan beskrev den græske digter Hesiod de unge 700 år f.kr., og det samme gjorde den amerikanske ledelsesguru Simon Sinek, da han skulle beskrive nutidens unge - mere end 2.700 år senere, vel at mærke.

»Nutidens unge er påvirket af den udvikling, de er vokset op midt i. Den historiske, sociale, teknologiske og globale kontekst har gennem alle tider betydet noget for måden, vi forholder os til vores job på og er med til at forme vores adfærd på arbejdspladsen.«

Når vi i dette magasin beskæftiger os med at beskrive "de unge i dag", gør vi det med stor forsigtighed for at undgå at cementere forskelle eller grave dybe generationskløfter for kløfternes skyld. Tværtimod er ønsket at bidrage til en bedre og større forståelse mellem generationer ved at se nærmere på, hvordan nutidens unge er påvirket af den udvikling, de er vokset op midt i. Den historiske, sociale, teknologiske og globale kontekst har gennem alle tider betydet noget for måden, vi forholder os til vores job på og er med til at forme vores adfærd på arbejdspladsen.

Når vi taler om de unge medarbejdere, så forholder vi os til de personer, som netop er kommet ud på arbejdsmarkedet samt dem, der træder ind i deres første jobs i de kommende år. De er alle under 30 år og har det til fælles, at de er opvokset som de allerførste digitalt indfødte, altså i en tid, hvor internet og digital teknologi stort set altid har været der. De er opvokset med sociale medier, med nærmest uendelig adgang til informationer, med en truende klima-

krise, med nye tilgange til at danne relationer, med flydende identitetskategorier og et drive mod at nedbryde tabuer og afdække og udfordre magtforhold.

Vi er interesserede i at forstå, hvordan de unges kontekst former deres måde at gå på arbejde. Vi leder efter generelle mønstre og tendenser, som kan være meningsfulde og hjælpsomme i den daglige ledelse, når det kommer til at skabe et motiverende arbejdsmiljø, som de unge kan trives i.

Tilsammen præsenterer vi derfor seks indsigter, der skal inspirere til god ledelse af de unge medarbejdere:

1. Tag initiativet til udvikling
2. Rammer kan udfordres
3. Vær en leder i øjenhøjde
4. Skru op for anerkendelsen i det daglige
5. Dyrk det sociale, det faglige og det mangfoldige
6. Gør formålet synligt

Indsigterne peger på, hvordan ledere kan gribe ledelse af de yngre generationer an. De skal bruges til at sætte tanker i gang og frem for alt til at inspirere til samtale og dialog, der fører til stadig bedre ledelse.

BAGOM MAGASINET

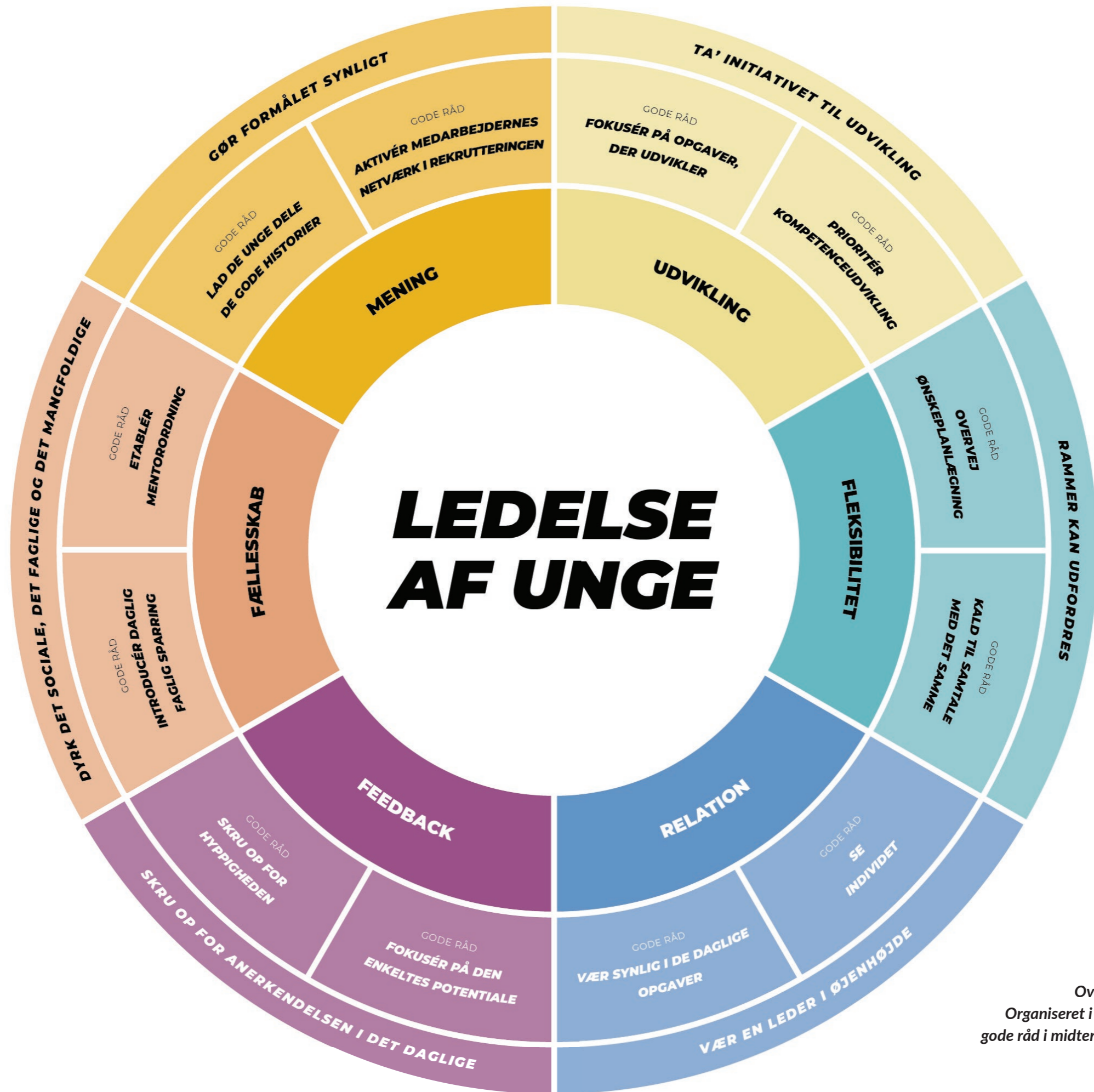
I 2019 gennemførte Væksthus for Ledelse en dataanalyse med fokus på nye generationer på arbejdsmarkedet. Analysen var første del af projektet "Nye generationer – ny ledelse", som havde til hensigt at identificere fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer hos nye generationer på arbejdsmarkedet samt undersøge, hvilke ledelsesmæssige opgaver og udfordringer, der kunne relatere sig hertil.

Dette magasin skal ses som en selvstændig forlængelse af den tidligere dataanalyse, og denne gang er hensigten at dykke ned i nogle af de afdækkede udfordringer for at udfolde nuancer og bringe inspiration til tilgange.

Til dette formål er der valgt en praksisorienteret kvalitativ research-tilgang, som vi har brudt op i to spor:

- + Interviews med unge medarbejdere og ledere inden for kommunale og regionale arbejdspladser.
- + En omfattende 360 graders kontekstanalyse af tendenser og konkrete forandrings signaler - både fra en dansk og global kontekst - der påvirker de unges medarbejders adfærd.

Alle interviews og forandrings signaler er brudt ned og er dokumenteret på en sådan måde, at vi har kunnet sammenholde og krydsreferere de to spor. På den måde er der fremkommet mønstre og temaer, som danner baggrund for de seks temaer, vi udfolder i magasinet. Magasinet har fokuseret på faggrupperne social- og sundhedshjælpere, sygeplejerskere og akademikere, som er nogle af de faggrupper, som dataanalysen viste har stor mobilitet på arbejdsmarkedet.



Overblik over magasinets hovedpointer.
 Organiseret i overordnede temaer i inderste cirkel,
 gode råd i midterste cirkel og indsigter i yderste cirkel.

TA' INITIATIVET TIL UDVIKLING

»Jeg synes, det er rigtig sjovt, når de opgaver, jeg løser, har en stigende kompleksitet. Når jeg skal arbejde med ting, der ikke er defineret på forhånd, og er med til udviklingen.«

- Alexander, organisationspsykolog



DE UNGES BILLEDE AF ET GODT JOB HÆNGER TÆT SAMMEN MED MULIGHED FOR UDVIKLING OG STIGENDE KOMPLEKSITET I OPGAVERNE.

Selvudvikling er en selvfølge

Højt arbejdstempo og alsidige opgaver er nøglerne til at motivere de unge medarbejdere. Derfor er det helt centralt, at arbejdspladsen giver mulighed for opgaver, der stiger i sværhedsgrad.

Den unge generation er formet af en tid med fuld adgang til alverdens information, alt imens begreber som *selvudvikling* og *livslang læring* er kommet på pensum, og løbende evaluering af adfærd og opgaver er blevet hverdag. Udvikling, krav og forventninger opfattes med andre ord som ganske naturligt, og det er en tilgang, der tages med over i jobbet.

Det er alt andet end fremmed for de unge medarbejdere at administrere deres egen udvikling,

og de søger ofte nye muligheder meget aktivt. Selvstændigheden betyder dog ikke, at de ikke ønsker en leder, der tager aktivt del i deres udviklingsrejse.

«Jeg har medarbejdere, der selv beder om at blive kompetenceudviklet inden for bestemte områder. Men jeg spotter også selv, hvor der kan være muligheder for dygtiggørelse.» Sådan beskriver leder af hjemme- og sygeplejen Marianne balancen. Og analysen peger da også på, at ledere bør være på forkant for at stille de unges sult efter stadig mere komplekse opgaver.

De unge værdsætter især det helt konkrete initiativ - for eksempel når en leder foreslår kurser, der kunne være relevante og med til at opkvalificere dem.



»Det handler om at give de unge nogle spændende opgaver. De skal ikke sidde og vente på at gøre sig fortjent til det. Så taber vi de dygtige.«

- Stella, direktør

Fremtiden er om lang tid

Karriereveje er i dag langt mere alsidige og spraglede, end vi har kendt det fra tidligere. Den unge generation ved, at mange jobfunktioner såvel som hele industrier i værste fald vil forgå og i bedste fald står over for store transformationer.

Det smitter af på deres syn på fremtiden, som præges af en vis distance. De unge vil gerne holde mulighederne åbne, og bliver de bedt om at svare på, hvor de gerne vil være om fem år, kan man ikke være sikker på et klart svar.

Derfor er det heller ikke vigtigt - måske ligefrem kontraproduktivt - at optegne en fast udviklingsplan på den lange bane. Fastholdelse hænger heller ikke nødvendigvis sammen med karrieretrin og ansvar, men om at kunne se muligheden for at dygtiggøre sig og udvide sine kompetencer gennem opgaver, der giver rum til at udvikle både arbejdspladsen og sig selv.

TO GODE RÅD

FOKUSÉR PÅ OPGAVER, DER UDVIKLER

»Vi skal fange de unge ved at give dem udviklingsopgaver tidligt. Tidligere ventede vi på, at de blev mere erfarne - men så er de rejst. De har en masse at byde ind med, selvom de ikke kan specialet.«



Inge-Lise,
ledende oversygeplejerske

PRIORITÉR KOMPETENCEUDVIKLING

»Vi vægter efteruddannelse rigtig højt. Vi har ikke råd til alt - men jeg har det princip, at vi heller ikke har råd til at lade være.«



Marianne,
leder af hjemme- og sygeplejen

ET INPUT UDEFRA

Livsdiplom og kaffebønner?

Kaffekæden Starbucks er ikke blot den største kaffekæde i verden. Med mere end en million alumner fra deres interne akademi er de gennem mange år også blevet en af USA's største uddannelsesinstitutioner.

Starbucks har gjort det til sit speciale at uddanne medarbejdere i viljestyrke, personlig kommunikation og selvdisciplin - kompetencer der ikke nødvendigvis rimer på jobbet som barista. Alene det første år vil en medarbejder hos Starbucks have modtaget 50 timers undervisning og haft flere mentorsamtaler om deres personlige udvikling.

Selvom eksemplet er langt fra en dansk hverdag, rejser det alligevel spørgsmålet: I en verden, hvor grænserne mellem privat, personlig og professionel udvikling er udvisket, hvordan bør vi så tænke kompetenceudvikling fremover?

Kilde: Naveen Kumar on Medium, 2018

Foto: Starbucks

RAMMER KAN UDFORDRES

»Vi arbejder med ønskeplanlægning, når vi skal lægge vagter. Det giver meget arbejde, men det er dét, vi kan skrue på, når vi ikke kan skrue på lønnen.«

– Marianne, leder af hjemme- og sygeplejen



DE UNGE MEDARBEJDERE TRIVES MED FRIE RAMMER OG FLEKSIBLE ARBEJDSVILKÅR.

Coffices og workations

Ser man på arbejdsmarkedet over en bred kam, er der adskillige signaler, som peger på, at vi indretter vores arbejdsliv mere og mere fleksibelt. Et setup, som særligt de unge abonnerer på. Det viser sig blandt andet i et voksende antal kontorfællesskaber for freelancere, diverse online platforme, som understøtter freelancearbejde, flere og flere unge der drømmer om at arbejde selvstændigt med iværksætteri, store virksomheders "work from anywhere"-politikker og nye begreber som *workation* (arbejde og ferie, der smelter sammen eller *coffices* (caféer, der er indrettet til, at man kan arbejde fra dem). Alt dette selvfølgelig gjort muligt af en hastig teknologisk udvikling. Var man stadig i tvivl, så blev mulighederne i det fleksible arbejdsliv for alvor cementeret under og i kølvandet på covid-19.

Den unge generation, som nu kommer ud på arbejdsmarkedet, er formet af denne fortælling - også selvom de søger ind i fag, som kræver fysisk tilstedeværelse for at løse et driftsbehov.

Og det smitter af: "Ældre generationer er mere vant til, at fx vagtskemaet er fast. Ved de yngre er tendensen, at de forventer, at det er til forhandling eller diskussion", siger afsnitsleder Jette.

Pas på med rammer, der strammer

At unge i dag er opvokset i langt mere omskiftelige rammer end deres ældre kolleger, er et grundvilkår.

Det kan for eksempel være udfordrende, når man rekrutterer, fordi det er udbredt blandt de unge at ansøge flere steder på én gang. Arbejdspladser kan derfor opleve at spille ressourcer på kommunikation, processer og samtaler, der ikke ender ud i ansættelse. Men der er også fordele ved omskifteligheden. Tag for eksempel de unges evne til at møde ændringer med omstillingsparathed og gåpåmod og tilrettelægge deres opgaver efter en uforudsigelig hverdag.



»Jeg har ikke behov for at vide, hvad jeg skal om en time, eller hvad jeg skal i morgen.«

– Sanne, akademisk konsulent

Mange ledere vil opleve en udfordring i at få enderne til at mødes: Hvordan balancerer man fleksibilitet med en hverdag, hvor der skal løses helt konkrete opgaver?

Balancen findes der, hvor man lykkes med at skabe så stor mulighed for indflydelse som overhovedet muligt - ofte med den positive afledte effekt, at leder og medarbejder samtidig udvikler et tillidsforhold: *»Fleksibilitet betyder meget for, at jeg bliver i jobbet. At min chef møder mig med tillid i forhold til at arbejde*

hjemme og har tiltro til, at det bliver gjort på en god måde.» Sanne, akademisk konsulent.

Samtidig er det vigtigt for mange unge at blive mødt med en forståelse for, at arbejde kun er én del af deres identitet. Oplever de en leder, som er åben for at give plads til fritidsinteresser - eksempelvis ved at arbejde med ønskeplanlægning og vagtplanlægningsamtaler, er det en håndgribelig måde at imødekomme ønsket om en fleksibel arbejdsplads.

TO GODE RÅD

OVERVEJ ØNSKEPLANLÆGNING

»Vi har talt med nogle af de medarbejdere, der stoppede. De fortalte, at de gerne ville have haft mere indflydelse på vagtplanen. Nu har vi lavet individuelle vagtplansamtaler, hvor vi hører medarbejderne, hvordan de gerne vil have privatlivet passer ind.«



Inge-Lise,
ledende oversygeplejerske

KALD TIL SAMTALE MED DET SAMME

»Når vi skal ansætte en sygeplejerske, kalder vi til samtale med det samme. Det er normalt, at de unge søger flere jobs samtidig og afsøger, hvad der er det bedste. De er vant til at have mange muligheder.«

Kirsten,
ledende oversygeplejerske



ET INPUT UDEFRA

Velkommen til "The Valley"

Var det noget med et længere ophold ved Kroatiens solrige kyst? I omgivelser der er indrettet til, at du kan varetage dit arbejde via digitale platforme og samtidig være med i et globalt landsbyfællesskab designet specielt til mennesker, som alle er kommet til landet via det nye visa for digitale nomader? Det er virkeligheden i dag i "The Valley" i Zadar i Kroatien.

I kølvandet på covid-19 pandemien, er det nemlig en løsning, der på én og samme tid afhjælper problemer med svigtende turisme og ønsket om at komme væk fra hjemmekontoret. Og det er et koncept, der passer som fod i hose for de digitale nomader, der er kendt for at sælge drømmen om det frie arbejdsliv på sociale medier.

Arbejder man med velfærd i kommuner og regioner, kan det digitale nomadeliv synes uendeligt langt væk af den åbenlyse årsag, at meget arbejde ikke kan forvaltes digitalt. Men det ændrer ikke på, at den fysiske tilknytning er voldsomt udfordret i fremtidens arbejdsliv, og man kan nok forvente en generation, der selv vil komme med forslag til, hvordan de gerne vil arbejde fx sæsonbetonet eller med mulighed for at kunne varetage administrative opgaver og efteruddannelse fra en lokation helt efter eget ønske.

Kilde: workremotelycroatia.com, 2021

VÆR EN LEDER I ØJENHØJDE

»Jeg forventer faktisk, at min leder spørger ind til mig. Jeg er ikke interesseret i at have sådan en chef, der sidder på kontoret en hel dag.«

- Julie, social- og sundhedshjælper



NÆRHED TIL EGEN LEDER OG SKRÆDDERSYET LEDELSE SPILLER EN STOR ROLLE FOR MEDARBEJDERENS UDVIKLING.

Vis mennesket bag lederen

En åben kontordør, en fælles frokost og en samtale i øjenhøjde. Det er nogle af de konkrete tiltag, som kan bygge relation til de unge medarbejdere, som ønsker en synlig og imødekommende leder, der sætter sig selv i spil i hverdagen.

De yngre kolleger er vokset op i en delingskultur, hvor skellet mellem, hvad man deler professionelt og privat, er udvisket. Feriebillederne er til skue for hvem som helst, og det er helt almindeligt at dele det på sine sociale kanaler, hvis man har en dårlig dag.

På samme måde er de unge ikke skræmte over, at kolleger og ledere deler ud af sig selv. Tværtimod kan en autoritet, som holder kortene for tæt til kroppen, virke afskrækkende. *»Min leder er meget synlig. Hun er god til at spise frokost med os, hvor vi ikke nødvendigvis snakker om arbejdsopgaver. Det motiverer mig til at komme*

til hende, fordi jeg kender hende bare lidt bedre», siger Patrick, hjemmesygeplejerske.

Samtidig er de unge påvirket af en "on-demand" kultur, hvor der ikke er langt fra at identificere et behov til at få det opfyldt. Nære relationer, synlighed og flade hierarkier matcher den forventning godt: *»Jeg ville gerne arbejde i en kommune, fordi man er tæt på sin chef. Selvfølgelig er der et hierarki, men jeg kan godt lide, at man godt må gå ind til centerchefen og være sådan, 'kan du lige se det her?'»*, siger Nanna, strategisk konsulent.

Faglighed og erfaring før ledertitel

Ønsket om en personlig ledelsesstil i øjenhøjde med medarbejderne kan måske virke udfordrende i forhold til en kendt hierarkisk ledelsesstil. Flere ledere i denne undersøgelse nikkede genkendende til, at de unge medarbejdere udfordrer deres autoritet ved at stille spørgsmål til beslutninger og vante arbejds-gange. Samtidig peger de dog på, at netop



»Jeg oplever, at de unge har brug for tæt ledelse. De har brug for at blive set og hørt. De spørger, søger sparring og deler tanker og refleksioner. De vil gerne høre, hvad jeg tænker om det, de har tænkt.«

– Marianne, leder af hjemme- og sygeplejen

denne tilgang rummer mulighed for, at organisationen kan lære og udvikle sig. Personlig ledelsesstil handler altså ikke om at frasige sig sin autoritet, men om at finde en afstemt form. Relationen forstærkes, når lederen manifesterer sin naturlige autoritet gennem sin faglighed og erfaring – og ikke sin ledertitel alene.

De nye medarbejdere, som ikke har meget praktiserfaring, kan lande i jobbet med en vis portion usikkerhed. Lederens erfaring og naturlige autoritet er vigtig at få sat i spil, når de unge medarbejders læring tager form: *»De unge kan være fagligt usikre, men det er ikke det*

samme som at være sårbar, og det skal vi være opmærksomme på. Vi skal være tydelige og nærværende og sætte rammer, men ikke pakke dem ind i vat», som Per, der er afdelingschef, siger.

Lederen skal facilitere de unges udvikling gennem kompetent og konkret feedback, hvilket gør dem robuste i deres arbejdsliv. Samtidig skal lederen selv engang imellem vise sårbarhed. Her handler sårbarhed ikke om at blotlægge alle indre tanker og følelser, men derimod om at lægge sit ego til side, være modig over for sine medarbejdere og skabe tryk og rum for det personlige.

TO GODE RÅD

VÆR SYNLIG I DE DAGLIGE OPGAVER

»Det giver en vis tryk, at ledelsen er nede på gulvet sammen med os.«



Ayse,
social- og sundhedsassistent

SE INDIVIDET

»Vi ser en tendens til, at man ønsker et mere individuelt tilpasset onboarding-forløb. Nu har vi lavet et introforløb på 12 måneder.«

Inge-Lise,
ledende oversygeplejerske



ET INPUT UDEFRA

Et nyt billede af 'den stærke leder' er på vej frem

Sportsverdenen er en oplagt analogi for både ledelse, gruppedynamik og samarbejde. Men det var alligevel bemærkelsesværdigt, hvordan både forskere og medier i ind- og udland satte spot på den danske landstræner i herrefodbold Kasper Hjulmand under slutrunden i EM i sommeren 2021. Kasper Hjulmand blev nemlig fremhævet for sin evne til at bruge sin sårbarhed i sin ledelse i en turbulent og svær tid for holdet. Det kom til at handle mindst lige så meget om følelser som om fodbold.

På den måde kan Kasper Hjulmand-eksemplet ses som et signal på et nødvendigt opgør med forældede ledelsesstereotyper og autoritetsbegreber. Det bliver interessant at se, om et mere sårbart og menneskeligt ledelsesideal vil få fodfæste over tid.

Kilde: Politiken m.fl., 2021

Foto: Vyacheslav Evdokimov

SKRU OP FOR ANERKENDELSEN I DET DAGLIGE

»Hvis der ikke er nogen, der kommer og klapper én på skulderen for, at man tager ti patienter mere, hvorfor skal man så gøre det?«

- Signe, sygeplejerske



FEEDBACK OG ANERKENDELSE SKAL SKE HYPPIGT OG KONTINUERLIGT.

Feedback giver tilbage til hele organisationen. Hyppig feedback kan gøre en stor forskel, når det kommer til at fastholde medarbejdere. Det er ikke nok at give feedback til den årlige eller halvårige MUS-samtale; det skal kunne mærkes i det daglige.

Nutidens unge er gennem uddannelsessystemet blevet målt og vurderet mere end tidligere generationer, og måske er det grunden til, at flere unge giver udtryk for, hvor væsentlig feedback og anerkendelse i hverdagen er for at holde motivationen højt.

De unge medarbejdere efterspørger både konkret feedback, som de kan bruge til at

udvikle sig, og en kultur, hvor ledere og kolleger generelt er gode til at fremhæve succeserne og give skulderklap. Altså anerkendelse i mere klassisk forstand: "Engang imellem tror jeg, vi alle sammen har behov for at få sådan en "I har sgu gjort det skide godt", når der har været knald på", siger Kathrine, social- og sundhedsassistent.

En god anerkendelses- og feedbackkultur kommer hele arbejdspladsen til gode. Flere ledere fremhæver da også, at de ser fordele i at engagere hele afdelingen: "Medarbejderne kan også godt bruge hinanden til feedback. Men jeg investerer mest i at give de unge feedback", siger Louise, der er leder i hjemme- og sygeplejen.



»Det er ikke kun de nye generationer, der har brug for feedback. Det er godt for hele arbejdspladsen. Men de unge er bedre til at efterspørge det. De er vant til at blive målt og vejret på deres uddannelser.«

– Louise, leder i hjemme- og sygeplejen

Bio hacking og brain food

Det er nærliggende at se den yngre generations brug af sociale medier og *like-knapper* som en primær årsag til deres behov for hyppig anerkendelse. Men det er blot én faktor ud af mange. De unge er vokset op med et væld af muligheder for selvevaluering og optimering: Tag fx bio hacking (hvor måleudstyr tracker din krops tilstand), skoletests, feedback på skærm-tid og søvntid eller koncepter som brainfood (fødevarer, der siges at være gode for hjernen). Alle eksempler på opfindelser, der gør de unge i stand til at tage deres udvikling i egen hånd med konstant monitorering, tilpasning og deraf følgende optimering af produktivitet. Behovet for feedback og anerkendelse skal naturligvis også ses i dette lys.

De unge medarbejdere understreger vigtigheden af løbende, konkret og individuel feedback.

Lederen kan altså have gavn af at tage afsæt i de specifikke udfordringer eller opgaver, som medarbejderen har haft, og oveni dette overveje, hvordan feedbacken kan tilpasses den enkelte. One size does not fit all, og derfor er en tilpasset form for feedback den mest succesfulde, når det kommer til de unge generationer. *”Jeg spørger direkte mine medarbejdere, hvordan jeg skal lede dem”,* siger Birgitte, leder, HR, som et konkret bud på, hvordan tilpasset feedback kan komme til sin ret i relationen mellem leder og medarbejder.

TO GODE RÅD

SKRU OP FOR HYPPIGHEDEN

»Vi taler i ledelsesgruppen meget om, hvordan vi kan tale med de unge og har nu lavet en mini-MUS.«



Inge-Lise,
ledende oversygeplejerske

FOKUSÉR PÅ DEN ENKELTES POTENTIALER

»Vi laver en ‘potentialsamtale’ med nye medarbejdere, og spørger ind til hvad de konkret kommer med.«

Birgitte,
leder, HR



ET INPUT UDEFRA

Den hyppige feedback går to veje

Det er ikke kun medarbejderne, der har behov for hyppig og løbende feedback. Også organisationer begynder at se værdien. *Peakon* er bare en af flere nye digitale værktøjer, som giver mulighed for at lave løbende surveys blandt medarbejdere. Brugeroplevelsen er i højsædet, så medarbejderne let og overskueligt kan give deres besyv med om arbejdsmiljø, ledelse, værdier mv. Ledelsen kan på den måde tilgå medarbejdernes vurdering af arbejdspladsen og dermed optimere løbende. At *Peakon* i 2021 blev solgt for over fire milliarder kroner, taler sit eget tydelige sprog om et globalt marked med stor organisatorisk efterspørgsel på metoder og værktøjer til at optimere og udvikle sig iterativt.

Tracking, måling og indsamling af data skal tilgås med forsigtighed og grundige etiske overvejelser, men tilbage står, at ligesom MUS'en ikke kan stå alene, så kan de lovpligtige Arbejdspladsvurderinger også være en tung struktur at arbejde med i det daglige. Der er behov for gode værktøjer, som kan skabe løbende dialog og kontinuerlig optimering.

Kilde: finans.dk 2021

DYRK DET SOCIALE, DET FAGLIGE OG DET MANGFOLDIGE

»Jeg vil hellere være et sted, hvor jeg er træt af hele arbejdsopgaven, men har nogle gode kollegaer. I stedet for at have gode opgaver og sure kollegaer.«

- Patrick, hjemmesygeplejerske



ET STÆRKT KOLLEGIALT FÆLLESSKAB SKABER GROBUND FOR FAGLIG UDVIKLING OG TRIVSEL.

Fysisk fællesskab og nærvær er (stadig) alfa omega

De unge medarbejdere og kommende generationer er de første, der er vokset op i en verden med digital teknologi og internet - såkaldt *digitalt indfødte*. De har altid haft adgang til større globale fællesskaber online og bygger helt naturligt relationer via digitale platforme.

Men det store og mere diffuse digitale fællesskab kan ikke ses som en erstatning for det nære og fysiske fællesskab, som man finder i vennegruppen eller på arbejdspladsen. En tydelig indikator er den stigende mistrivsel blandt unge, som man så under covid-19 nedlukningen, hvor det sociale liv blev kraftigt indsnævret.

Derfor er det kollegiale og faglige fællesskab en essentiel driver, når det kommer til fastholdelse - det har de digitale medier ikke ændret på.

De unge medarbejdere udtrykker stor glæde ved, at lederen prioriterer fællesskabet, støtter op om arrangementer eller lader ansatte finde på sociale aktiviteter.

Det er oplagt at bringe de sociale relationer i spil helt fra jobstart, hvor de unge værdsætter at blive mødt af et åbent miljø og nævner fx onboarding-ordninger, hvor de bliver parret med erfarne kollegaer, som eksempler på at fællesskabet har hjulpet dem godt på plads i de nye rammer.

Byg fagligt fællesskab på tværs

De unge medarbejdere fremhæver teamsamarbejde, fælles projekter og holdindsats som centrale elementer for deres motivation og lyst til at blive i et arbejde. Og her er forskellighed i anciennitet en fordel. De unge vil nemlig gerne lære af deres ældre kolleger: *»Jeg oplever, at dem, der har højere anciennitet, er rigtig gode til at hjælpe én videre. Det er dejligt at komme som*



»De unge elsker at være i et refleksivt og lærende miljø. Det giver rigtig meget til arbejdspladsen. Og de rykker også meget ved deres kollegaer.«

– Marianne, leder af hjemme- og sygeplejen

nyuddannet og blive mødt af nogen, der kender tingene rigtig godt." Sanne, akademisk konsulent.

Erfaringsudvekslingen kan også gå den anden vej, når man som ung bliver sat i spil fra start og selv er med til at bidrage til det faglige fællesskab: "Vi kommer med en anden barndom, opvækst, teenageår end de andre medarbejdere. Vi er jo monster it-nørder, de fleste af os. Og vi har så mange kompetencer med os, som kan blive brugt." Ayse, social- og sundhedsassistent.

De unge har en stor sult på faglig og personlig udvikling, som det måske kan være svært for den enkelte leder at skulle mætte. Derfor giver det god mening at inkludere dem i et stærkt praksisfællesskab, hvor de kan spejle sig i kolleger og bruge deres input og erfaringer som afsæt for egen udvikling.

TO GODE RÅD

ETABLÉR MENTORORDNING

»Vi går i gang med at lave en mentor-uddannelse. Tidligere valgte vi de kolleger, som vi tænkte ville være gode mentorer. Nu går vi ind og uddanner i, hvordan man er mentor, og hvordan man kan sætte de nye unge medarbejdere bedre og tidligere i spil.«



Inge-Lise,
ledende oversygeplejerske

INTRODUCÉR DAGLIG FAGLIG SPARRING

»Vi har møder hver dag, hvor vi sparrer om borgerne. Jeg deltager selv meget i sparringen og byder ind med mine erfaringer fra faget.«

Marianne,
leder af hjemme- og sygeplejen



ET INPUT UDEFRA

Mentorordning på hovedet

"Reverse mentoring" - eller omvendt mentorskab - er en ordning, som vinder stigende interesse verden over. Som betegnelsen antyder, så vender man mentorordningen på hovedet og lader de unge teammedlemmer lede opad mod medarbejdere og ledere med langt højere anciennitet. De unge bliver på den måde essentielle rådgivere og guides for ledere med et behov for at navigere i en foranderlig verden og holde trit med den digitale og værdimæssige udvikling.

Det verdenskendte bryggeri Heineken er blandt virksomhederne, der med stor succes har kørt ordningen via en online platform, som hurtigt finder de gode matches og gør det let at connecte med hinanden.

Vores traditionelle forståelse for kompetencer og erfaring er under forandring og kommer til at påvirke vores tilgang til mentorrollen og mentorskab fremover.

Kilde: togetherplatform.com, 2021

GØR FORMÅLET SYNLIGT

»Jeg motiveres af, når vi har borgere i et forløb, og kan se, at vi kan rykke dem helt vildt meget på de uger, de er her. De dér små forskelle...det er jo helt fantastisk.«

– Kathrine, social- og sundhedsassistent



DE UNGE MEDARBEJDERE VIL SE OG MÆRKE, AT DERES ARBEJDE GØR EN FORSKEL.

Motiveret af mening

Mening er dybt indlejret i de unges motivation for at gå på arbejde.

De er formet af en tid med store opbrud og globale agendaer, som bliver mere og mere komplekse at løse, men samtidig bragt tættere på via digitale medier. Klimakrisen er for mange altoverskyggende, og der tales nu om klimadepression som en anerkendt reaktion på særligt de unges følelse af magtesløshed i forhold til at kunne vende udviklingen.

Alligevel er de yngre generationer bannerførere i klimabevægelser og #metoo-bølgen. Mens den store forandring kan føles uden for rækkevidde, kan jobbet blive en mere nær platform at agere ud fra, når det kommer til at gøre en forskel:

"Det at man faktisk ser, hvem det er, man hjælper - det er meget motiverende for mig", siger Sanne, der arbejder som akademisk konsulent.

Generelt viser undersøgelser, at selvom der er et øget fokus på arbejdsvilkår og løn inden for arbejde med velfærd i kommuner og regioner, så er det ikke indkomsten, der er den afgørende motivation for de unge, som søger ind på velfærdssuddannelserne. Det er muligheden for at sætte et aftryk og gøre en meningsfuld forskel for borgere og patienter.

Skab synlighed

Når ledere formår at skabe en stærk fælles fortælling og synlighed omkring den forskel, de unges indsats gør, sidder de med en nøgle til fastholdelse og udvikling: "Vi skal være gode til at sætte de unge medarbejdere ind i konteksten, så de ved, hvad det større formål er. Kender de formålet og rammen for opgaverne, kan de bedre byde ind meningsfuldt, og så ser jeg, at de unge netop kan komme med de nye vinkler, som jeg og andre ikke selv havde tænkt på", siger Stella, direktør.



»Nogle faggrupper gør karriere for egen skyld og udvikling. Men i social- og sundhedssektoren er mange drevet af public service-motivation og vil gerne arbejde i en højere sags tjeneste, hvor de gør en forskel for andre.«

- Jette, afsnitsleder

Når man rekrutterer, er det også en god ide at tale mening tydeligt frem. De bedste til at fortælle den historie er ofte medarbejderne selv. Nogle ledere bruger - ofte med hjælp fra egne unge medarbejdere - bevidst sociale medier til at synliggøre, hvilken forskel de gør på Instagram og Facebook.

Det skaber ikke blot grobund for at nå flere potentielle ansøgere; det bliver også en mulighed for at forstærke og synliggøre den faglige stolthed for de eksisterende medarbejdere, der får en mulighed for at fortælle og dele de sider af arbejdet og organisationen, som de finder meningsfulde - en øvelse, der i sig selv er med til at skabe mening.

TO GODE RÅD

LAD DE UNGE DELE DE GODE HISTORIER

»De unge vil gerne vise, hvor godt et job de har. Måske skal vi som arbejdsgivere gøre mere ud af det og gøre det muligt. Man skal være stolt af sit arbejde.«



Kirsten,
ledende oversygeplejerske

AKTIVÉR MEDARBEJDERNES NETVÆRK I REKRUTTERINGEN

»Vi beder medarbejderne om at aktivere deres netværk, når vi mangler medarbejdere.«

Inge-Lise,
ledende oversygeplejerske



Certified

ET INPUT UDEFRA

B-corp bølgen rammer

Der er god forretning i at vise, at man gør en forskel. Det har det private erhvervsliv længe vidst.

Men for tiden vinder en ny og mere vidtrækkende bølge indpas: B-corps. B-corp er en certificering, som vil skabe flere virksomheder, der ikke stræber efter at være de bedste i verden, men de bedste for verden. Certificeringen måler virksomhedens positive indvirkning og aftryk over en lang række kriterier som eksempelvis kerneprodukt, forretningsmodel, arbejdsmiljø, produktion og gennemsigtighed. Det er en omstændig proces at blive B-corp. I skrivende stund er der kun lidt over 3.000 virksomheder globalt, som har opnået certificeringen, men der er mange flere på vej.

Man kan forestille sig, at man i fremtiden vil stille spørgsmålet: "Er det B-corp?" - på samme måde som vi i dag spørger, om et produkt er økologisk. De velfærdsfag, vi beskæftiger os med i dette magasin, skaber positiv forandring med deres blotte eksistens, men det er ikke utænkeligt, at fremtidens medarbejdere vil stille krav om, at deres arbejdspladser også i en bred forstand er med til at skabe en positiv forskel i verden.

Kilde: bcorporation.eu, 2021

Kilder

- + "Notes from the book 'The power of Habits'"
Kumar, Naveen, Medium, 15. december 2018
<https://medium.com/@navin346/notes-from-the-book-the-power-of-habits-charles-duhigg-2010e51bc0d9>
- + "Troels Bech: Hjulmand har bevist, at sårbarhed er forudsætningen for ægte mod i lederrollen"
Bech, Troels, Politiken, 12. juli 2021
https://politiken.dk/sport/fodbold/EM_2021/art8286036/Hjulmand-har-bevist-at-s%C3%A5rbarhed-er-foruds%C3%A6tningen-for-%C3%A6gte-mod-i-lederrollen
- + "Mandeforskere om Kasper Hjulmand: »At græde offentligt er nemmere for ham end mænd i mange andre positioner«"
Goodstein, Rebecca, Berlingske, 12. juli 2021
<https://www.berlingske.dk/aok/mandeforskere-om-kasper-hjulmand-at-graede-offentligt-er-nemmere-for-ham-end>
- + "Dansk it-komet solgt for 4,3 mia. kr."
Ring, Mads, Finans, 28. januar 2021
<https://finans.dk/erhverv/ECE12722582/dansk-itkomet-solgt-for-43-mia-kr/?ctxref=ext>
- + B Corporation website
<https://bcorporation.eu/about-b-lab>
- + Work Remotely Croatia
<https://www.workremotelycroatia.com/>
- + "Fællestræk i faglig ledelse"
Væksthus for Ledelse, 2020
<https://www.lederweb.dk/media/4602/vaeksthus-faglig-ledelse-1-faelles-traek-i-faglig-ledelse-060820-web.pdf>
- + "Ledelse af Unge II",
Rasmussen, Karen Christina et al, Copenhagen Business Academy, 2018
https://issuu.com/rosendahls_online/docs/ledelse_af_unge_ii?e=31910048/59182770
- + "Why Reverse Mentoring Works and How to Do It Right"
Jordan, Jennifer & Sorell, Michael, Harvard Business Review, 3. oktober 2019
<https://hbr.org/2019/10/why-reverse-mentoring-works-and-how-to-do-it-right>
- + "Reverse Mentoring: What It Is And Why it's Critical To The Future Of Work"
Carruthers, Ryan, Together Platform, 12. juli 2021
<https://www.togetherplatform.com/blog/reverse-mentoring-the-future-of-work>
- + "Millennials in the Workplace"
Sinek, Simon, YouTube, 2016
<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- + "Millennials Don't Exist!"
Conover, Adam, 2016
<https://www.youtube.com/watch?v=-HFwok9SIQQ>
- + "Countries Offering Digital Nomad Visas"
Ward, Williams, Investopedia, 2021
<https://www.investopedia.com/countries-offering-digital-nomad-visas-5190861>

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk

I bestyrelsen sidder:

- + Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent (formand)
- + Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal (næstformand)
- + Bente Sorgenfrey, næstformand, FH
- + Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- + Henning Bach Christensen, direktør, Rudersdal Kommune
- + Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL
- + Per Bennetsen, administrerende direktør, Region Sjælland
- + Peter Frost, kommunaldirektør, Køge Kommune
- + Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- + Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf

Mere end 50 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk.

Her findes også 1.800 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er let tilgængeligt. Hver uge modtager 27.000 ledere vores nyhedsbrev.

LEDELSE AF UNGE

Indsigter, råd og inspiration til ledelse af de unge og kommende generationer af medarbejdere.

Dette magasin undersøger, hvordan de unges kontekst former deres måde at gå på arbejde. Vi leder efter generelle mønstre og tendenser, som kan være meningsfulde og hjælpsomme, når du som leder skal skabe et arbejdsmiljø, de unge har lyst til at være en del af.

Magasinet præsenterer seks indsigter, der kan inspirere til god ledelse af de unge medarbejdere:

1. Tag initiativet til udvikling
2. Rammer kan udfordres
3. Vær en leder i øjenhøjde
4. Skru op for anerkendelsen i det daglige
5. Dyrk det sociale, det faglige og det mangfoldige
6. Gør formålet synligt