

**Ledelse af unge**

Af [**Karen Christina Spuur**](https://dpf.dk/forfatter/karen-christina-spuur), [**Anne Essenbæk Toftbjerg**](https://dpf.dk/forfatter/anne-essenbaek-toftbjerg)

Tiltræk og fasthold med nærværende ledelse

184 sider/ **280,00 kr. m/moms**

[**Se uddrag af "Ledelse af unge" online**](https://ipaper.ipapercms.dk/DanskPsykologiskForlag/Organisation/Ledelse_af_unge_Uddrag/)

### Om forfatterne:

[**KAREN CHRISTINA SPUUR**](https://dpf.dk/forfatter/karen-christina-spuur) er lektor i ledelse, organisation og kommunikation på Cph-business. Hun har de seneste 10 år arbejdet med ledelse, som headhunter, rekrutteringsspecialist og som underviser og forsker. KCS har fungeret i rollen som projektleder for forskningsprojektet ”Ledelse af unge” udarbejdet på Cph-business i 2017-2018 og har tidligere været projektleder på organisatoriske forandringsprojekter.

[**ANNE ESSENBÆK TOFTBJERG**](https://dpf.dk/forfatter/anne-essenbaek-toftbjerg) er lektor i ledelse, organisation og kommunikation på Cph-business, samt ledelseskonsulent. Anne har været aktiv projektmedarbejder på forskningsprojektet ”Ledelse af unge” på Cphbusiness og har i den sammenhæng foretaget interviews med en lang række unge og deres ledere bredt repræsenteret i det danske erhvervsliv.

Bogen er opdelt i 8 kapitler, dertil kommer et appendiks med begrebsdefinitioner om rekruttering og ”onbording” fra A til Z, en litteraturliste med 54 relevante titler samt en side med slutnoter.

Hvert kapitel afsluttes med en række refleksionsspørgsmål.

Udgangspunktet er generationen af unge, der er født mellem 1990 og 2001, dvs. ”generation Z”, ”curling-generationen” eller ”den digitale generation”. De stiller store krav til deres ledere og ”*forventer et arbejdsliv skræddersyet til deres behov og præferencer*” (p. 7) Hvordan kan disse unge bedst ledes, så de får en rigtig god start på arbejdslivet samtidig med, at arbejdspladsen får mest gavn af deres kompetencer og energi? Det er dette spørgsmål bogen prøver at undersøge og besvare. Bogen bygger på viden indsamlet gennem interviews og fokusgrupper med ledere med en lang række danske virksomheder, gennemført i forbindelse med forskningsprojektet ”Ledelse af unge” på Cph-business i 2017 – 2018, og på dansk og international forskning på området suppleret med diverse arbejdsmarkedsanalyser. Målet har været at finde mønstre i unge medarbejderes adfærd og finde mulige løsninger og en evt. ”best practice”.

Problemstillingen er, at unge medarbejdere typisk bringer energi, passion og faglige kompetencer med sig, men samtidig er de, hvad nogle ledere betegner som ”ledelsestunge”, fordi de har et stort behov for sparring, feedback og nærværende ledelse for at kunne forløse deres potentiale.

Disse unge er fra grundskolen og ungdomsuddannelserne vandt til en dialogbaseret og anerkendende undervisning med indflydelse i forhold til form og indhold, og at udfordre autoriteter er legitim og måske endda ønskelig adfærd. Og der kan være en forventning om, at deres input indgår ligeværdigt i alle situationer. De navigerer i verden med et digitalt mindset i forhold til viden og til netværk, men det betyder ikke, at de unge har styr på alle programmer i en office-pakke. Så der kan være en ret stor afstand mellem, hvad virksomhederne efterspørger, og hvad de unge forventer at skulle bidrage med. De unge er ikke nødvendigvis gode til at træde ind i en stilling og bidrage fra første dag. Så kravet til ledelsen er her nærvær, anerkendelse og tydelige rammer. (p. 17)

Interviewmaterialet som bogen bygger på, viser at unges forventning til deres arbejde er, at de kan udvikle sig, at arbejdet giver mening og mulighed for fleksibilitet og anerkendelse, og for at indgå i et fællesskab. Der må gerne være prestige forbundet med arbejdet og også gerne en titel, der lyder godt. Disse forventninger bygger ofte på et urealistisk glansbillede. Derfor er der behov for en konkret forventningsafstemning, og til den brug introducerer bogen et konkret dialogværktøj: ASADA. Fastholdelse af den unge skal ske gennem relationer og tillid, ved at forholde sig til **A**mbition, **S**tatus, **A**lternativer, **D**rivkraft og **A**ktiviteter, og disse 5 begreber indeholder en række pinde den unge og lederen kan forholde sig til og gå i dialog omkring. Sammen med forventningsværktøjet er der også et tillidsværktøj i form af en tillidstrekant og en længere beskrivelse af, hvad tillid bygger på (især logik, autenticitet og empati). Der er også en beskrivelse af, hvad den gode samtale gør i modsætning til den negative og usunde samtale. Førstnævnte udløser *oxytocin* og den sidste udløser stresshormonet *kortisol*. Det handler meget om at opleve at man kan stole på hinanden.

Der inddrages en mesterlære-model, Banduras begreb *self-efficacy* og Joharis vindue til brug ved udviklingssamtale (MUS). Den grundlæggende idé er, at fællesskab giver samhørighed, at relationer giver tryghed og anerkendelse, og at mesterlære og mentoring styrker udviklingen.

I kap. 3 er der en opskrift på, hvad der skal til for at en virksomhed kan have succes med at tiltrække unge medarbejdere, og der er også et bud på et værktøj til at lave medarbejderprofiler.

Kap. 4 handler om ”*onboarding*” og motivation af den unge, og der er en beskrivelse af et succesfuldt *onboardings*-program.

Kap.5 er så en beskrivelse af succesfuld ledelse af unge. En vigtig pointe er som leder at være sine egne værdier og sin egen ledelsesstil bevidst. Det er vigtigt at skabe tydelige rammer og retning på opgaver, at opbygge en ærlig og nærværende professionel relation, give konkret og hyppig feedback, at være opmærksom på de unges overvejelser og dilemmaer, at have særlige opmærksomhedspunkter, og at arbejde med situationsbaseret ledelse. Desuden skal der være en positiv spejling i forhold til lederen, som fra den unges perspektiv ofte er baseret på iagttagelse af lederens adfærd, f.eks. i forhold til balancen mellem arbejde og privatliv. For at der kan være åbenhed omkring work-life balance, er det nødvendigt med en tillidspræget relation mellem lederen og den unge medarbejder. Her følger så et længere afsnit med beskrivelse og værktøjer til feedback på forskellige niveauer (opgave, proces og selvregulering).

For at feedback kan være effektfuld, er det nødvendigt, at den er ærlig, konkret og rettidig i en tillidsbaseret relation og i den rette dosering.

Undersøgelser viser, at den hyppigste årsag til stress hos de unge er deres egne ambitioner (49,5%), hvor for medarbejdere over 50 er det kun for 19% det gælder, at det skyldes egne ambitioner.

Der refereres til Brinkmann og han brug af begrebet FOMO og JOMO (joy of missing out), og der opstilles en liste over vigtige opmærksomhedspunkter og udfordringer for ledere, f.eks. at skabe den nødvendige respekt, og være en god rollemodel (”Walk the talk”).

Situationsbaseret ledelse af unge og forskellige ledelsesstile beskrives. Det kan samles i følgende citat: ”*De unge kommer ofte ud på arbejdsmarkedet uden erhvervserfaring, men med høj grad af motivation og gåpåmod. Motivationen er dog skrøbelig og kan hurtig erstattes af usikkerhed og frustration hos de unge, da de endnu ikke har opbygget en ro og grundlæggende tro på egne evner. Det gør, at lederen ikke kan nøjes med at instruere, undervise og forklare og give feedback på opgaven i starten, men også må være opmærksom på, at medarbejderen har brug for mere opbakning, opmuntring og hyppigere feedback end ellers – en instruerende og coachende tilgang.”* (p.98)

Næstsidste kapitel har titlen: dit personlige lederskab. Der refereres til en undersøgelse, der viser, at hver 5. person begrunder jobskifte med utilfredshed med sin chef. Og det understreges, at en dygtig leder nødvendigvis skal besidde evne til selvindsigt og reflektere over sin adfærd og ledelsesstil. En mulighed er her at formulere sit værdikompas, og at huske på at værdier ændrer sig gennem livet, så bogen foreslår en revision af værdikompasset én gang om året. Det gives eksempel på et værdikompas og guideline til et ledelsesgrundlag, samt en opskrift på at tegne sit indre landkort. Derudover følger en faktabox med opskriften på assertiv kommunikation i forhold til følelser, ordvalg, kropssprog og adfærd. Og sluttelig et lille regelsæt for anerkendende lytning.

Sidste meget korte kapitel har titlen: hvad bringer fremtiden? Buddet er her, at der bliver rift om de kompetente medarbejdere. Og unge vil kræve at blive behandlet som ligeværdige individer, der ønsker et arbejde, der giver mening, og at gøre en forskel i verden, så lederen har i dag en større opgave i forhold til unge end for 10 år siden. Det konkrete bud er nærværende, situationsbestemt og udviklings- og dialogorienteret ledelse.

Det er jo en bog for ledere, men er du ung, så læs den før din nærmeste leder, så kan du jo have et par gode idéer med i tasken, hvis du synes, at der mangler noget i relationen.

*Anmeldt af Elsebeth Nielsen – Middelfart Gymnasium og HF*