

# Klædt på til ledelse 2024

Ledelse af fremtidens generationer



# Indhold

<b>Forord</b>	3
<b>Hvem er de unge medarbejdere egentligt?</b>	5
<b>Fantastiske arbejdspladser er nøgleordet for vellykket rekruttering</b>	11
<b>Som brandmand skal man have hinandens ryg</b>	15
<b>Vi mangler en erkendelse af, hvad det er for et arbejdsmarked, vi ser ind i</b>	19
<b>Unge vil have ledere, der tænker i motivation frem for fastholdelse</b>	25
<b>I nært forestående fremtid vil unge generationer indtage størstedelen af stillingerne i arbejdslivet</b>	31
<b>Unge ledere gider ikke høre på mere bøvl</b>	37
<b>'Alene hjemme' – om at lede uden at være til stede</b>	41
<b>Du kan ikke lede mennesker uden selv at være et</b>	47
<b>Vi skal brande lederjobbet bedre</b>	55

Politisk ansvarlig: Joan Lindskov Redaktion:  
Karina Find Illustration: Colourbox.com,  
iStockphoto.com og privatfotos Produktion:  
Grafisk Team/Sporenstregs

# Forord

I dette års 'Klædt på til ledelse' udforsker vi nøgleaspekterne af ledelse i en tid, hvor generationers skiftende dynamik udfordrer de mere traditionelle tilgange til ledelse. Vi får indsigt i, hvordan man på forskellig vis kan lede og inspirere – og lade sig inspirere af – fremtidens generationer på arbejdsmarkedet.

Vi præsenteres for ledelsesprincipper og strategier, der er skræddersyet til at møde de udfordringer og forventninger, som fremtidens generationer bringer med sig. Målet er ikke kun at forberede ledere på de unges krav og forventninger til deres arbejdsliv, men også give dem nogle redskaber, så de unge sikres en god start på deres arbejdsliv.

De unge er fremtiden – også på lederposten. De skal kunne se en mening med tingene, og derfor er FOAs opråb om bedre ledelse ikke kun noget, der handler om at skabe bedre arbejdspladser, men også om at det i fremtiden skal give mening for de unge at blive ledere.

Debatten om god ledelse og hvordan vi, FOA, kan være med til at sikre vilkårene for vores ledermedlemmer er omdrejningspunktet for FOAs Lederforening.

*Vi har 4 klare budskaber:*

## **Ledere skal være tæt på medarbejderne**

Det betyder praksisnær ledelse med et ledelsesspænd, som gør det muligt at være tilgængelig og nærværende overfor sine medarbejdere, så tillid kan opnås i relationen mellem ledere og medarbejdere.

## **Ledere der trives, skaber trivsel**

Ledere skal opleve sig medbestemmende for tilrettelæggelse og udførelse af velfærdsopgaven. Alt for ofte føler ledere sig 'alene hjemme' uden hjælp og støtte.

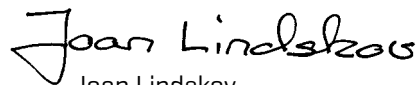
## **Tid til at udøve praksisnær ledelse**

Ledelse er mere end 'drift'. Lederen skal have plads og frihed til reelt at kunne lede til gavn for borgerne. Lederne skal være klædt på til ledelse.

## **Kravene til ledere kræver kompetenceudvikling, uddannelse og fokus på læring indenfor lederfaglighed**

Lederne skal klædes på til at imødekomme de udfordringer og muligheder, som fremtidens arbejdsmarked byder på i en konstant foranderlig verden.

Jeg håber, I vil finde inspiration til lidt af dette i denne udgave af 'Klædt på til ledelse'.



Joan Lindskov  
Fagpolitisk ordfører



# Hvem er de unge medarbejdere egentligt?

**Der dykkes ned i, hvordan unges kontekst former de unges måde at gå på arbejde, og hvordan du som leder kan skabe et motiverende arbejdsmiljø, som unge medarbejdere tiltrækkes af og trives i – samtidig med at du har fokus på kerneopgaven og de resterende medarbejdere.**

De unge tænker kun på sig selv og deres mobiltelefoner.  
De ældre er forstokkede og dårlige til teknologisk udvikling.

De unge er slet ikke taknemmelige for de gode arbejdsforhold og overenskomster, vi har.

De ældre kan slet ikke se, at vi arbejder formålsløst efter industrialiseringens forældede logikker.

De unge vil kun tale følelser.  
De ældre vil kun tale fakta.

Eller hvad?



**Mia Nyborg Jørgensen**  
*Specialkonsulent  
Komponent*

I samtalen om de forskellige generationer på arbejdspladserne bliver kontraster talt hurtigt – og hårdt – op. Vi mennesker finder en enorm tryghed i at definere os i kontrast til alt det, som vi i hvert fald ikke er. Og på den måde kan vi hurtigt komme til at sidde i hvert vores hjørne med vores egne overbevisninger – uden at få forløst alt det potentiale der ligger i, at vi ser forskelligt på tingene. Der findes nemlig en stor gave i vores individuelle forskelle. Det kommer vi til, men først skal vi lige vende:

### **... Alt det, som vi er fælles om**

Helt grundlæggende er der meget mere, der forener os som mennesker, end der adskiller os. Og det er uanset

om vi er 26 eller 62 år, om vi hedder Mathilde eller Mohammed, om vi er høje eller lave. Den grundtanke er god at have med os, når vi udforsker generationerne og deres forskelle.

Vi er nemlig fælles om, at gode relationer er vigtige i vores liv. Vi er fælles om, at vi gerne vil bidrage positivt til verden omkring os. Vi er fælles om, at ville det gode.

Vi er bare ikke altid helt enige om, hvad det gode er. Og det er netop i dette spænd at både gnidninger og gevinster, kan opstå.

### **Vi er et produkt af vores tid**

Unge mennesker i dag er, ligesom mennesker til alle tider, et produkt af den tid, som de er vokset op i. Og den generation, der kommer ud på arbejdspladserne i disse år har i langt højere grad end tidligere generationer fået at vide, at deres følelser er vigtige. Er det så nyt? Ja, det er det nok. For er du født i 50'erne, har du måske snarere fået at vide, at det at fremstå behersket og fattet, er det tilstræbelige. Er du født i 70'erne, har du måske fået at vide at følelser er gode nok, men at de ikke hører arbejdspladsen til. Men er du født i 00'erne, så har du fået at vide, at følelserne er til for at blive brugt. Blive udfoldet. De er et vigtigt navigationsredskab for både dig og dem omkring dig.

Derfor har denne generation også en mere naturlig forventning til at blive involveret, spurgt ind til og keret for. Det kan vi blandt andet se, når Julie, der er ung social- og sundhedshjælper udtaler sig således:

*“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”.*

[Væksthus for Ledelse, 2021]

Udtalelsen stammer fra en undersøgelse fra Væksthus for Ledelse, som vi i Komponent var med til at lave forrige år. På mange måder er Julies udtalelse jo helt naturlig. Det store skifte ligger i, at det ikke er et ønske – men en forventning. Og det er en af de store forskelle, man som leder kan opleve, når det handler om ledelse af de yngre generationer. Nogle af de andre særligt udbredte behov er anerkendelse, indflydelse og fællesskab. Dem vil jeg dykke ned i herunder.

### **Anerkendelse og motivation er tæt forbundet**

De unge har gennem hele deres opvækst og skoletid været vant til at blive målt og vejet og fået hyppig feedback. Og det samme har været gældende, når de havde fri og i stedet var på sociale medier, hvor der har været hurtig og kontant afregning i form af likes, kommentarer og interaktion. Det har – ret naturligt – en betydning for, at de forventer at få både feedback og anerkendelse i deres arbejde. Forskellige undersøgelser peger på, at unge generelt er mere motiveret af ydre forhold som eksempelvis ros, krav og belønning end de ældre medarbejdere, som i højere grad motiveres af fx det at have et interessant og spændende arbejde og at gøre en forskel gennem arbejdet.

[Buelens & Broek, 2007; Inceoglu, Segers & Bartram, 2012].

*Det ser vi blandt andet eksemplificeret ved den unge sygeplejerske Signe, der siger: "Hvis der ikke er nogen, der kommer og klapper én på skulderen for, at man tager 10 patienter mere, hvorfor skal man så gøre det?"*

[Væksthus for Ledelse, 2021]

### **Use me or lose me**

De unges behov for anerkendelse hænger tæt sammen med deres ønske om inddragelse. På samme måde som

#### **Citat**

På mange offentlige arbejdspladser hersker der en kultur og en logik om at indflydelse kommer over tid – i takt med at du lærer organisationen bedre at kende. Men hvad nu hvis nogle af de vigtigste indsigter en medarbejder kunne give sin organisation, ikke først er relevante når man havde lært den godt at kende, men snarere under mødet med den og alle dens vaner og finurligheder?

de er vant til anerkendelse – i skolen og hjemmet – så er de også vant til at blive inddraget som ligeværdige parter i både dagligdagens beslutninger såsom Heinz versus Beauvais ketchup og de større beslutninger, som fx hvor årets familieferie skal gå hen. På mange offentlige arbejdspladser hersker der en kultur og en logik, om at indflydelse kommer over tid – i takt med at du lærer organisationen bedre at kende. Men hvad nu, hvis nogle af de vigtigste indsigter en medarbejder kunne give sin organisation, ikke først er relevante, når man havde lært den godt at kende, men snarere under mødet med den og alle dens vaner og finurligheder? Særligt deres betragtninger og overvejelser om arbejdspladsen de første par måneder kan være værdifulde. I dette møde med arbejdspladsen ser de unge medarbejdere nemlig organisationen udefra og er i stand til at undre sig over alt det, der kan virke logisk og indforstået indefra.

Ved at invitere de unge (og andre medarbejdere, for den sags skyld) med ind i overvejelser og beslutninger, sikrer I både medarbejdernes ejerskab og motivation. De unge føler, at de selv, deres perspektiver og kompetencer bliver sat i spil – og det skaber en tilknytning til arbejdspladsen, der giver dem en større lyst til at blive. Så læresætningen her er simpel: use me or lose me.

**Fællesskabet er en nøgle til både tiltrækning og tilknytning**  
*"Jeg vil hellere være et sted, hvor jeg er træt af hele arbejdsopgaven, men har nogle gode kolleger. I stedet for at have gode opgaver og sure kollegaer".*

[Væksthus for Ledelse, 2021]



## Citat

Patrick  
Hjemmesygeplejerske

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

Sådan siger Patrick, der er ung hjemmesygeplejerske. Og det er måske sat lidt på spidsen for nogle. Men vi ved, at fællesskabet spiller en enorm stor rolle, for hvilke jobs der tiltrækker de unge, hvilke de trives i, og hvilke de har lyst til at blive i. Derfor kan det betale sig for arbejdspladser at prioritere fællesskabet – og at blive gode til at fortælle om det. De unge giver udtryk for et ønske om det sociale fællesskab. Mange vil gerne være personlige på arbejdet og dele det, der nu fylder – og mange vil også gerne prioritere fællesskabet i fritiden ved fx at tage ud og spise sammen.

Derudover fylder ønsket om et fagligt fællesskab også meget. Her har de unge både behov for at have andre yngre kolleger at spejle deres faglige udvikling i samt mere erfarne kolleger, som de kan læne sig op ad. For nogle kan det være meningsfuldt at indgå i 'reverse mentoring'-par, hvor en erfaren og mindre erfaren medarbejder sættes sammen med den forudsætning, at de begge har noget at lære hinanden. For den ene omhandler det hvordan tingene fungerer på arbejdspladsen og en

masse praksiserfaring, og for den anden omhandler det, hvad den nyeste viden fra studiet indebærer.

### Hvordan går vi så fra gnidninger til gevinster?

De ovenstående eksempler viser nogle af de bidrag og nogle af de forventninger, de unge kommer til arbejdspladserne med. Og så er det helt store spørgsmål: Hvordan sikrer vi så, at det skaber gevinster og ikke gnidninger, når vi i fællesskab udvikler vores arbejdspladser? Og hvilken rolle spiller man som leder i dette?

Her starter vi med at vende tilbage til den første grund-sætning. Der er mere der forener os, end der adskiller os. Og det skal du som leder hjælpe dine medarbejdere med at se. Når det kommer til generationsledelse, så er det din rolle at facilitere en nysgerrighed og positivitet overfor at de forskellige behov og bidrag, vi hver især kommer med kan være gavnlige på forskellige måder.

Og det handler rigtig meget om også at træne det mindset og perspektiv hos sig selv. At ingen behøver at have eller få ret, men at vi derimod kan lære noget af hinanden. Det har Marianne, der er leder af hjemme- og sygeplejen i Vesthimmerland Kommune fokus på – og derfor får hun de sidste ord her i artiklen:

***“De unge elsker at være i et refleksivt og lærende miljø. Det giver rigtig meget til arbejdspladsen. Og de rykker også meget ved deres kolleger”.***

[Væksthus for Ledelse, 2021]









# Fantastiske arbejdspladser er nøgleordet for vellykket rekruttering

**Det kan godt være, at der generelt er for få hoveder til at løse det samlede antal opgaver på socialområdet. På Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret JAC i Gentofte kommune har man imidlertid langt flere ansøgere, end man har jobs. Forklaringen er fokus på selvledelse, fællesskab og faglig stolthed.**

Af Pernille Marott

– Det er sindssygt spændende at være leder nu, siger Ann-Christina Matzen. Hun har været en del af ledelsesgruppen på JAC i 11 år. I samme periode er JAC udpeget som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads ikke bare 1, men 4 gange. 2 gange er JAC tillige udråbt til Danmarks bedste arbejdsplads på tværs af offentlige og private virksomheder, og 2 år i træk har JAC fået hæderen af at være Europas bedste arbejdsplads. Det er ikke mange, der kan efterligne den præstation. Men hvad er det så, de kan på JAC? Spørger man Ann-Christina Matzen, er det overordnede svar, at de kan skabe fællesskab og deraf engagement. Det betyder noget helt særligt som medarbejder.



**Ann-Christina Matzen**  
 Leder af JAC  
 Job- Aktivitets- og  
 Kompetencecenteret

## **Giv medarbejderne ansvar for eget arbejde**

– Vi bedriver 90 % ledelsesløs ledelse. Det betyder, at selv om jeg er chefen og sammen med den resterende chef-gruppe har det overordnede ansvar, så har vi reduceret vores magt til at være kulturbærere. Vi er dem, der faciliterer og rammesætter opgaverne, ligesom vi håndterer personale-sager og for eksempel er dem, der fyrrer. Den øvrige magt har vi givet til medarbejderne. De finder løsninger til 90 % af alle opgaver. De ansætter egne kolleger, laver strategi og indhold, lønforhandler egen løn og styrer driftsøkonomien i eget team. Det kræver et stort planlægningsarbejde af ledergruppen, men det er godt givet ud i form af tilfredse medarbejdere, siger Ann-Christina Matzen.

For tvivlerne, der tænker, at man da ikke bare kan lade medarbejdere bestemme over ansættelser og driftsmidler, smider Ann-Christina Matzen straks et eksempel på banen.

– Hver afdeling har sit eget driftsbudget. For ikke så lang tid siden ville marketingsafdelingen gerne investere i en tekstilprinter, så vi kan trykke egne reklameartikler. Afdelingen havde ikke råd til maskinen selv. Den koster trods alt nogle hundrede tusinde. Men fordi de andre afdelinger også kunne se fordelene ved den investering, bidrog de fra deres budget i den store investering til glæde for fagprofilerne på området, fortæller Ann-Christina Matzen.

#### Citat

Ann-Christina Matzen  
Leder af JAC

– I forhold til de unge oplever vi, at de drages af netop fællesskab og indflydelse på rammer og indhold. Løn er derimod ikke det primære parameter. Til gengæld vil de ikke være i en hierarkisk struktur. Det tvinger os til at tænke nyt

Hele grundtanken er, at man som fagperson har indflydelse og kan påvirke. Det giver engagement og kreativitet. I det hele taget oplever man på JAC, at det at være med i et stærkt fællesskab bonner positivt ud i forhold til både medarbejdertrivsel, sygefravær og fastholdelse.

#### **Fællesskabet skaber fastholdelse og engagement**

– I forhold til de unge oplever vi, at de drages af netop fællesskab og indflydelse på rammer og indhold. Løn er derimod ikke det primære parameter. Til gengæld vil de ikke være i en hierarkisk struktur. Det tvinger os til at tænke nyt, fortæller JAC's leder.

Medarbejderne har netop arbejdet med en ny organisationsstruktur, hvor ikke mindst de unge har budt aktivt ind. Det oplever ledelsen kun som positivt.

Den frisættende ledelsesform giver medarbejderne rig mulighed for at lave om og sætte retning. Og selv om de kun kan gøre det indenfor ledelsesgruppens udstukne ramme, så kalder Ann-Christina Matzen det for en flippet proces med mange følelser på spil for alle. Udfordringerne er dog ikke sværere, end at hun til enhver tid vil foretrække den fremfor traditionel ledelse.

– Det er et kæmpe plus at få de unge med i en sådan proces. De kommer med etikken, med drive og med teknologisk viden. De stiller krav og har forventninger og masser af gå-på-mod. De insisterer på indflydelse og mening, og det er med til at skabe de bedst mulige arbejdspladser. Så netop den tilgang betyder, at vi kan

tiltrække og fastholde arbejdskraft. På landsplan ser vi jo lige ind i dødens gab, siger Ann-Christina Matzen.

Hendes fokus er derfor solidt rettet mod det stærke fællesskab og en rammesættende ledelse, som medarbejderne kan arbejde ud fra. Foreløbig har det båret frugt.

### De unge gør en forskel

– Ledelse handler om mennesker. Man skal ikke spørge om lov til alt hos os. Til gengæld er rummet defineret, og processer bliver faciliteret. Hvis der for eksempel skal spares, så vælger vi ikke at fortælle, hvor der skal spares, men at inddrage medarbejderne i, hvor meget der skal spares og byder ind til, at medarbejderne kan pege på løsninger i en ramme, vi som ledelse har faciliteret. Vi har altså kridtet banen op blandt andet i forhold til vores værdier. Den form for inddragelse kræver, ligesom processen med nyt organisationsdiagram, et stort arbejde fra ledelsens hånd, så medarbejderne kan finde de løsninger, de mener er bedst for organisationen.

Og hvad er så guleroden for ledelsen, der har delt ud af magten og samtidig skal gøre ekstra ud af forberedelse til møder og processer? Ja, det er for eksempel den høje arbejdsglæde. Den ses blandt andet ved, at svingdørsansatte er meget sjældne. Også selv om mange medarbejdere er unge, når de kommer ind ad døren.

– Folk kommer ofte af sig selv uden, at vi har slået en stilling op. De har hørt om os, fordi vi selv er gode ambassadører for vores arbejdsplads. Vi kan lide at være her, og det

rygtes. Vi har høj faglig stolthed og medarbejdere, der er engageret. Nogle af dem, forestiller sig kun at være her, til de påbegynder et studie. Vi har netop haft en ung medarbejder, der ville have været begyndt på CBS, men som blev så glad for at arbejde med handicapområdet, at hun nu vil læse til socialpædagog. Det, tror jeg, sker, fordi hun har oplevet en meningsfuldhed og et sted, der er rart at være. Det er det, vi skal skabe, og vi skal ikke være bange for at slippe vores magt, hvis vi samtidig arbejder med rammer og facilitering, siger Ann-Christina Matzen.

### Fakta

#### Om Ann-Christina Matzen

Ann-Christina har været leder hos Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) i Gentofte siden 2012. Hun er medforfatter til bogen *Ledelse i virkeligheden og arbejder med virksomhedsledelse fra firmaet Matzen Ledelsesudvikling*.





# Som brandmand skal man have hinandens ryg

**Det er vanskeligt altid at opleve i dag. De unge har ganske enkelt ikke erfaring nok. Drømmen om at blive brandmand lever fortsat i bedste velgående.**

**Rekrutteringsudfordringer er der derfor ingen af i Hovedstadens Beredskab. Kulturforskellen blandt erfarne og nye kolleger er derimod til at tage og føle på, ligesom det faktum at færre brandulykker giver et begrænset erfaringsgrundlag hos de unge. De 2 faktorer stiller krav til ledelsen om kompetenceudvikling af de unge gennem teori, fremfor erfaringsbaserede hændelser samt fornyet fokus på kulturen.**

*Af Pernille Marott*

Det var ikke svært at finde de 50 nye brandmænd, som Hovedstadens Beredskab havde brug for sidste år. For selv om ny teknologi sørger for, at jobbet indebærer både færre og mere sikre brandudrykninger, så er ønsket om et arbejdsliv med udrykning og brandslange fortsat eksisterende blandt unge mænd.

– Der er masser, der søger ind til os og det til trods for, at vi ikke længere kører både brandbil og ambulance,



**Peter Olsen**  
Overbrandmester  
i Hovedstadens Beredskab

fortæller overbrandmester på Fælledvej Brandstation i København, Peter Olsen, der har ansvar for 8 brandmænd.

Ambulancetjenesten blev sidste år overtaget af andre udbydere. Derfor består arbejdet som brandmand i dag alene af brandudrykning og stationsarbejde. Jobindholdet er dermed forandret, og for nyansatte betyder det, at erfaringsgrundlaget bliver bygget langsommere op, da der ganske enkelt er længere imellem udrykningsopgaverne.



Det kan give udfordringer, for det erfaringsbaserede har tidligere været fundamentet for, at kolleger kunne kigge hinanden i øjnene og føle sig trygge på en vagt.

### **Vi skal sætte det rigtige hold**

– Som brandmand er det afgørende at vide, hvem man arbejder sammen med, når man er på udrykning. Derfor begynder vi altid en vagt med at kigge hinanden i øjne og sige ordentlig goddag. Vores liv og vores indsats er afhængige af hinanden. Vi er samtidig kun 8 mand i et team, og derfor skal vi kunne dække af for hinanden, fortæller Peter Olsen.

Han oplever, at de nye medarbejdere rigtig gerne vil lære. Men den tryghed, som der var i gamle dage på stationen blandt kollegerne, ser lidt anderledes ud i dag. For de unge generationer har langt sværere ved at tilegne sig den erfaring, der gør dem i stand til at levere den tryghed, som de mere erfarne kolleger besidder. Og så betyder deres erfaring med at møde andre mennesker også en rolle.

– Når de unge kommer til os, så er de uddannet fra Beredskabsstyrelsen og kan rent teknisk, hvad de skal. Faktisk er de langt mere skrappe til at forstå teknikken omkring for eksempel vores pumpe end tidligere generationer. Alt, hvad der skal læses, klarer de bedre, end vi før har oplevet. Men deres generelle erfaringsgrundlag med andre mennesker – altså helt enkelt at tale med mennesker og danne relationer, er ikke så stærkt, forklarer overbrandmesteren. Derfor tager han sig også nogle forholdsregler, når han kører på udrykning med de unge.

– Har vi 2 nye i bilen, giver det god dynamik og lidt mere ballade. Men 2 nye er for mange, hvis vi skal ud til en brand påsat af en psykisk syg, og vedkommende ikke vil ud af lejligheden, så vil jeg helst have nogle erfarne med, der kan tale med borgeren og ikke går i panik. Vi er afhængige af hinanden som brandfolk. Derfor skal opgaverne løses med en vis sikkerhed. Vi skal omvendt også klæde de nyuddannede på til at løse opgaven. Her støder vi dels ind i, at de ikke virker så robuste som tidligere, fordi de har set for lidt af virkeligheden, haft for lidt erhvervsarbejde og lignende. Samtidig spiller det en stor rolle, at vi har færre udrykninger end tidligere. Derfor skal jeg som leder finde nye veje at klæde dem på for at blive rustet til at deltage, når alarmen lyder, og vi skal afsted, fortæller Peter Olsen.

### **Med et fag i forandring må baglandet inddrages**

Overbrandmesterens take på de unge generationer er at tage udgangspunkt i en praktisk begivenhed af den ufarlige slags og bruge den som case.

– Jeg tager mange samtaler med de unge i 'hvad nu hvis, der var sket sådan og sådan'. Hvad ville de så have gjort? Det er små ufarlige, tænkte episoder historier i forhold til at stå midt i en brand. De ældre brandfolk kan ikke altid forstå det. Men vi er nødt til at få de unge til at forestille sig, hvad de kan komme til at stå midt i, så de er bare lidt forberedte, fortæller Peter Olsen.

De ældre brandfolk oplever også en generationsforskel i forhold til deres syn på fremmøde og sygdom.

De unge kan finde på at møde op og så finde ud af, at de har det lidt skidt og gå hjem.

– Det der med at nogle af dem må gå hjem efter 1 time, fordi de har lidt ondt, det kan godt give lidt smil på læben fra de ældre kolleger. Helt generelt oplever vi ikke den samme vedholdenhed, stabilitet eller forankring, som vi selv bidrog med. Det er noget andet, og det kræver derfor noget andet af ikke bare mig, men hele vores bagland, vurderer Peter Olsen.

– De unge forventer noget andet af deres arbejdsplads, end vi gjorde. Vi har haft en meget morbid tone, fordi vi også kørte ambulance. Den jargon skal de unge bruge lidt tid på at komme ind i. Generelt har vi ikke så fri en tone, som var hverdag på brandstationen for bare 10 år siden. Nu bliver der talt pænere til hinanden, og det er godt. Det giver generelt noget andet og noget godt at have de unge om bord. Det er et plus, siger Peter Olsen.

Han ved, at selvom der skal arbejdes med at klæde de unge på til at være dygtige brandfolk, er de ældre nødt til at lytte til de unges ønske om en ny kultur, hvor de ikke vier hele deres liv til korpset.

– Det er ikke fordi, der er mange, som siger op. Men langt flere vælger at videreuddanne sig end tidligere. Vores fag er i forandring. Det rykker de unge på, og det kan jeg godt forstå, siger Peter Olsen.

### Citat

Peter Olsen  
Overbrandmester

Når de unge kommer til os, så er de uddannet fra Beredskabsstyrelsen og kan rent teknisk, hvad de skal. Faktisk er de langt mere skrappe til at forstå teknikken omkring for eksempel vores pumpe end tidligere generationer. Alt, hvad der skal læses, klarer de bedre, end vi før har oplevet. Men deres generelle erfaringsgrundlag med andre mennesker – altså helt enkelt at tale med mennesker og danne relationer, er ikke så stærkt



# Vi mangler en erkendelse af, hvad det er for et arbejdsmarked, vi ser ind i

**I mere end 30 år har Ulla Krag elsket sit arbejde med at få samfundets allermindste til at spire og gro. Motivationen er der stadig, men noget er forandret. De pædagogiske profiler bliver sværere og sværere at finde og fastholde. En målrettet onboarding-indsats har været dagplejelederens svar på udfordringen – men det løser den kun delvist.**

Af *Pernille Marott*

Ulla Krag nærmer sig hastigt version 6.0 og hører derfor til blandt de mere erfarne på arbejdsmarkedet. De seneste 5 år har hun været leder af dagplejen og har haft ansvaret for tilsynet med de private pasningsordninger, som rummer omkring 8 % af de mindste børn i Københavns Kommune. Før det fulgte små 30 år blandt de allermindste først som medarbejder og sidenhen som leder. I dag rummer ledelsesansvaret i alt 185 medarbejdere fordelt på 12 dagplejegrupper, 25 flerbørnshuse, 2 gæstehuse, 20 tilsynsførende pædagoger, 3 souschefer og administration. For Ulla er det et spændende job i



**Ulla Krag**  
Dagplejeleder  
Københavns Kommune

feltet mellem pædagogik og ledelse, og hvor det hidtil ikke har været svært at rekruttere til de små attraktive flerbørnshuse på 8 børn og 3 dagplejere. Men noget er forandret, og det har fået Ulla Krag til at tænke nyt for at få stillingerne besat og fastholde de profiler, hun tager ind.

– Jeg står med stabile medarbejdere, der har været her i 20, 30 og måske 40 år. Men jeg har også brug for nye pædagogiske profiler, når de ældre går fra. Her oplever jeg, vi står med en stor rekrutteringsudfordring.

Dels er der for få unge, der søger, og dels mangler en del af dem en traditionel forståelse af arbejdsmarkedet, fortæller Ulla Krag og uddyber.

– Hele rekrutteringsdelen på dagtilbudsområdet er bekymrende. Det er arbejdstagers marked. Vi oplever dalende interesse for faget. Stadig færre søger og de, som søger job som dagplejer, har en interesse for børn, men de har ikke altid den praksiserfaring, som vi helst ser, fortæller Ulla Krag.

Hun oplever desuden, at færre vil være leder. Der er hun absolut ikke selv. For Ulla har ledelsesopgaven sjældent været mere spændende end nu. Men den kræver, man tør tænke og afprøve nye løsninger, hvis man skal tage højde for det som Ulla Krag kalder 'manglende arbejdsmarkedsdannelse og forståelse af arbejdsmarkedet'.

### **Nyansættelser kræver grundigere oplæring**

– Når vi ansætter unge medarbejdere, kræver det som leder noget nyt. De unge har mindre erfaring med børn end tidligere og er samtidig diskussionslystne og stiller et hav af spørgsmål. Det er overordnet positivt. Men i en travl hverdag med små børn skal der handles, og her oplever vi, at nogle af dem kommer lidt til kort. Når de har ansvaret for 2 børn, går det, men får de ansvaret for en hel gruppe samtidig med, at der skal udføres praktiske opgaver som fx madlavning, kan de miste overblikket. Kun 15-20 % af de unge mestrer fra start den relationelle opgave med børnene og kan udføre de praktiske opgaver samtidig, anslår dagplejelederen.

### **Citat**

Ulla Krag  
Dagplejeleder, Københavns Kommune

Når vi ansætter unge medarbejdere, kræver det som leder noget nyt. De unge har mindre erfaring med børn end tidligere og er samtidig diskussionslystne og stiller et hav af spørgsmål. Det er overordnet positivt. Men i en travl hverdag med små børn skal der handles, og her oplever vi, at nogle af dem kommer lidt til kort

– I den anden ende har 10-15 % meget svært ved bare at lave en frokost med nogle børn. Den gruppe kunne have glæde af et ressourceforløb, hvor en garvet medarbejder tager dem i hånden og lærer dem, hvordan man går på arbejde og skaber værdi. Den sidste store mellemgruppe kan fungere fint, hvis de bliver præsenteret for en klar rammesætning. De skal for eksempel lære, at når vi har mange børn, der skal tage tøj på eller spise, skal vi ikke diskutere, hvordan det kan gøres bedre. Der skal eksekveres, og så kan vi tale om det senere, når børnene sover, forklarer Ulla Krag.



Hendes oplevelse med de unge generationer på arbejdsmarkedet er, at det tager længere tid at få dem til at falde til og blive en del af kulturen. Derfor har hun lagt kræfter i et onboarding-program, der skal klæde de nye generationer bedst muligt på til at kunne indgå i det kollegiale fællesskab om at få de små børn til at udvikles og gro.

- Vi må tage vores oplæringsrolle alvorlig. Hos os har vi en formodning om, at det er det, der skal til for i højere grad at kunne tiltrække og fastholde de unge bedst muligt. Vi gør det ved at sikre, at nyansatte unge får ekstra vejledning i håndtering af de mange situationer med børnene. Det sørger deres tilsynsførende pædagog og kolleger for. Derudover arbejder vi med en mentorordning, hvor erfarne medarbejdere hjælper yngre, og så har vi indført en uddannelsesdag, hvor vi har fokus på værdier, metoder, hvad der skaber et godt arbejdsfællesskab og allervigtigst vores barnesyn. For det tager tid at lære arbejdspladsen og kulturen at kende. Det er ikke alle unge, der helt forstår det, forklarer Ulla Krag.

### **Nyt mindset gør positivt op med forældet medarbejdersyn**

Hun har oplevet et par clash mellem nyansatte og erfarne medarbejdere på grund af forskel i den kultur, som de forskellige generationer kommer med. Forskellene kan det udvidede onboarding-fokus råde bod på. Samtidig kan det også være med til at stille skarpt på det blik og de kompetencer, som de unge kommer med.



**Citat**

Ulla Krag  
Dagplejeleder, Københavns Kommune

De unge vil behandles ordentligt. Nogle af de ting, vi har fundet os i, vil de unge ikke være med til, og de accepterer ikke altid at være nederst i hierarkiet. De insisterer på at finde nye veje til glæde for børnene. Det er virkelig positivt

– De unge vil behandles ordentligt. Nogle af de ting, vi har fundet os i, vil de unge ikke være med til, og de accepterer ikke altid at være nederst i hierarkiet. De insisterer på at finde nye veje til glæde for børnene. Det er virkelig positivt, siger Ulla Krag og uddyber.

– De unge vil også være med til at rykke rundt på kulturen. Vi arbejder for eksempel fysisk i en række huse med hver 3-4 dagplejere, der gør ting fælles med børnene. For nylig oplevede jeg en ung medarbejder tage initiativ til, at en dagplejer fra hvert hus lavede ting sammen med børnene, så husene arbejdede på tværs. Den slags initiativ skal man give plads til. Det er en gave til arbejdspladsen. Det er den form for initiativ fyldt med engagement og rigdom, der gør det sjovt at arbejde med de unge, siger Ulla Krag.

Hun oplever dog, at de mange skriftlige dokumentationskrav kan skabe afstand til de unge.

**Fokus på kerneopgaven giver gladere medarbejdere**

– Der er mange administrative krav og dokumentationskrav, der kan tage dagplejernes, de tilsynsførende pædagogers, souschefernes og min egen tid. Så bliver det udfordrende at finde tid til at give de nye medarbejdere den onboarding, de har så afgørende brug for. Det er imidlertid min opgave at finde nogle fornuftige løsninger. Det gør jeg ved fx at samle mest mulig dokumentation i års- og tilsynsrapporten.





Så kan medarbejderne og de unge have fokus på kerneopgaven. Det vigtigste må altid være, at de har fokus på børnene og skaber en god og lærerig dag frem for at dokumentere alt. Det fokus giver både gladere medarbejdere, forældre og børn, fastslår Ulla Krag.

Hun anser sig selv som forpligtiget til at gøre sine medarbejdere bedre gennem både formel og uformel kompetenceudvikling. For de unge vil gerne udvikle sig. Det oplever kollegerne i det daglige og i udviklingssamtalerne. Netop gennem samtalerne kommer nogle af de unge frem til, at arbejdet med børn ikke lige er dem.

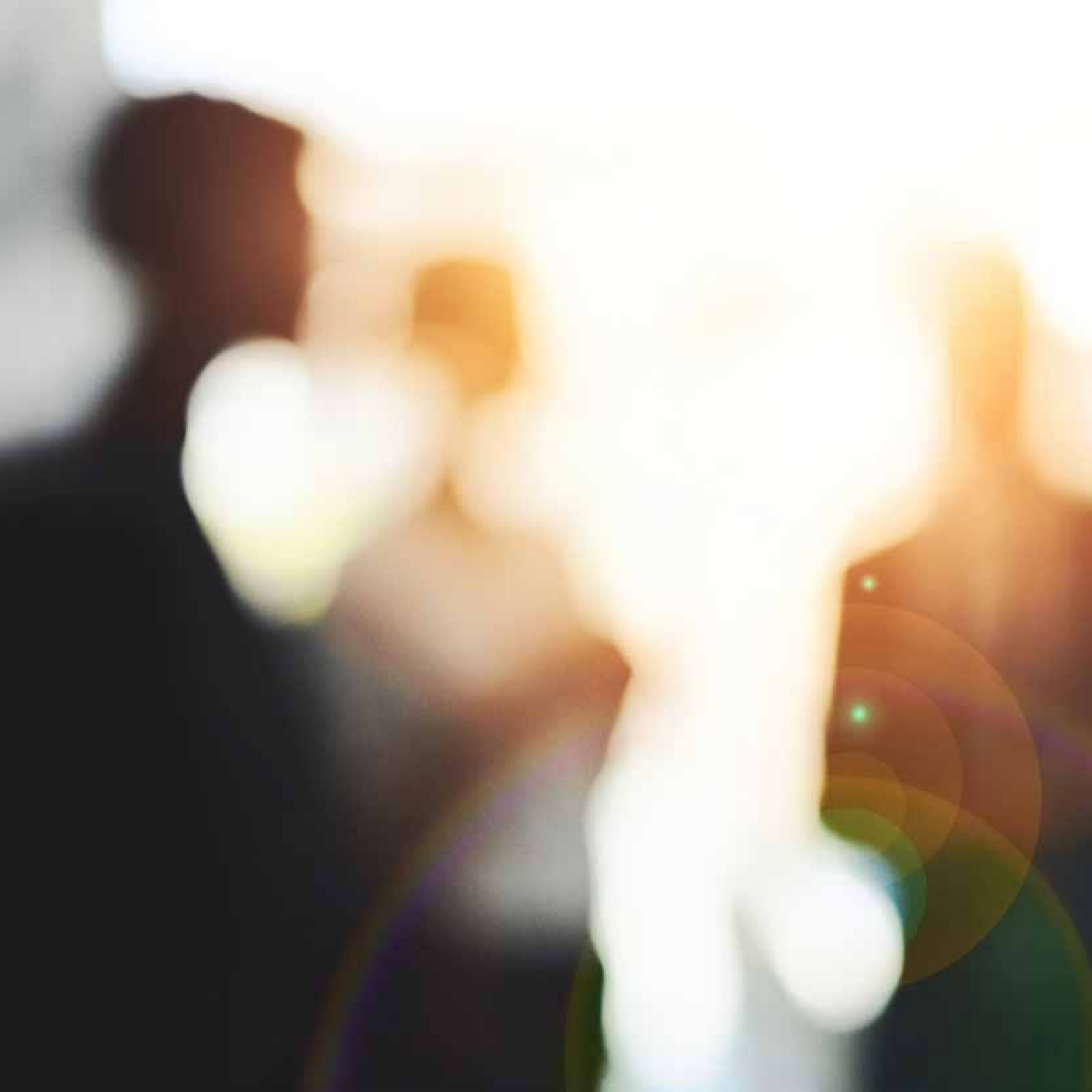
– Vi kan ikke holde på alle. Her kan exitsamtalen lære os rigtig meget. For dem, der forlader os, er de bedste til at give os et billede af, hvordan det, vi laver, opfattes. Omvendt har de nye medarbejdere et antropologisk blik på os og arbejdspladsen. Deres ord skal vi tage imod med nysgerrighed og undren. Her kan vi godt gøre en større indsats, så vi taber færre. Det er vi nødt til, for vi kommer kun til at arbejde hårdere for at rekruttere og fastholde medarbejdere i fremtiden, spår Ulla Krag.

### Citat

Ulla Krag  
Dagplejeleder, Københavns Kommune

Vi kan ikke holde på alle. Her kan exit-samtalen lære os rigtig meget. For dem, der forlader os, er de bedste til at give os et billede af, hvordan det, vi laver, opfattes. Omvendt har de nye medarbejdere et antropologisk blik på os og arbejdspladsen. Deres ord skal vi tage imod med nysgerrighed og undren





# Unge vil have ledere, der tænker i motivation frem for fastholdelse

**Sæt rammer og inviter dem ind i et fællesskab, præget af meningsfulde opgaver og samhørighed. Så når man langt med de unge generationer på arbejdsmarkedet, hvis man spørger uddannelses- og ungdomsforsker, Laila Lagermann.**

Af *Pernille Marott*

Cand. pæd. og ph.d. i pædagogisk psykologi Laila Lagermann, har brugt de seneste 20 år på at fordybe sig i børn og unges muligheder i skolen og i den forbindelse kommer hun med sine anbefalinger til, hvad man kan gøre for at eliminere nogle af de begrænsninger, der kan være for nogle unge.

Som uddannelsesforsker er Laila Lagermann børnenes ambassadør. Gennem sin forskning har hun et billede af, hvad de har brug for, hvad de motiveres af og hvilke forventninger de kan have til en arbejdsplads.

– Unge er lige så forskellige, som alle andre mennesker, men jeg har talt med rigtig mange unge, der efterlyser



**Laila Lagermann**  
Uddannelses- og  
ungdomsforsker

meningsfuldhed i det, de bruger tiden på – ikke meget ulig os andre. De er samtidig drevet af at se resultater inden for kort tid. Mange vil gerne kunne se, at de er nået i mål, når de har arbejdet med noget og dagen er til ende, siger Laila Lagermann.

På spørgsmålet om, hvad der skal til for at fastholde de unge, når de er blevet en del af en arbejdsplads, korrigerer uddannelses- og ungdomsforskeren straks spørgsmålet og opfordrer til, at vi i stedet for fastholdelse fokuserer mere på motivation – altså, hvordan vi motiverer de unge til at blive.



### **Hvad motiverer de unge?**

– Fastholdelse klinger negativt og ikke særlig rart. Lad os i stedet se på, hvad der motiverer de unge – også til at blive, foreslår Laila Lagermann og henviser til de amerikanske psykologer Edward Deci og Richard Ryan, der har forsket i motivation i over 40 år og fundet frem til 3 psykologiske behov, der har betydning for menneskers trivsel og motivation.

– Deci og Ryan taler om selvbestemmelse, som afgørende for vores motivation. I forhold til selvbestemmelsesbehovet betyder det at sidde i førersædet noget for mennesker, og dermed også for de unge. Det kan også være o.k. at sidde på bagsædet – at man med andre ord ikke selv har valgt en opgave, eller hvordan den skal løses, hvis blot man kan se en mening med de opgaver, man er sat til at løse, forklarer uddannelses- og ungdomsforskeren.

En anden afgørende ting for at trives og føle sig motiveret er ifølge Deci og Ryan oplevelsen af at éns kompetencer sættes i spil.

– Det, at man mestrer en opgave og er i stand til at løse den opgave, man bliver sat til at løse, er vigtig, uddyber Laila Lagermann og nævner endelig sammenhørighed og fællesskabet, som ifølge Deci og Ryan er afgørende i forhold til at føle sig motiveret.

– Sammenhørighed og det at føle sig betydningsfuld i forhold til gruppen betyder noget, forklarer Lagermann. Hun er ikke i tvivl om, at det er motivation, hun ville have fokus på som leder for at tiltrække de unge generationer.

**Citat**

Laila Lagermann  
Uddannelses- og ungdomsforsker

Jeg ville nok spørge mig selv: hvordan får vi skabt en arbejdsplads, som ikke 10 vilde heste kan holde de unge væk fra?

– Jeg ville nok spørge mig selv: hvordan får vi skabt en arbejdsplads, som ikke 10 vilde heste kan holde de unge væk fra? I forhold til en dagplejer eller en sosu-assistent kan det for eksempel handle om, at der er en overordnet ramme, som naturligvis ikke står til forhandling; henholdsvis barnets udvikling og borgerens trivsel. Men hvordan man så skaber den udvikling og trivsel inden for rammen, kan de unge og øvrige medarbejdere fint være med til at forme baseret på deres fagligheder, og på den måde have indflydelse. Der findes selvfølgelig også medarbejdere, der ønsker, at lederen bestemmer det hele. De er med andre ord ikke særligt optaget af selv at farve de opgaver, de stilles overfor, men trives og motiveres måske mere af at mestre opgaverne inden for de givne rammer, siger Laila Lagermann.

### **Gør positivt brug af de unges engagement**

Hun opfordrer på den baggrund til, at man går undrende og nysgerrigt til den enkelte medarbejder, så man finder ud af, hvad der gør udslaget for dem i forhold til at trives – også på en arbejdsplads.

I forhold til den undrende og nysgerrige tilgang til de nye unge medarbejdere, nævner Laila Lagermann, at dette bør gælde alle medarbejdere – også dem, der måske i udgangspunktet ikke ligner os selv. Lagermann har i flere sammenhænge beskæftiget sig med etnicitet i sin forskning. Derfor ved hun også, hvor afgørende det er, at også disse unge bliver set og forstået for at kunne levere.

– Som leder bør man have øje for, hvad det vil sige at være en minoriseret borger i Danmark. Mange med minoritetsetnisk baggrund kommer med oplevelser af at have ulige adgang til forskellige sammenhænge og fællesskaber. I forhold til sammenhørighed og fællesskab bliver det derfor afgørende, at du som leder skaber plads til forskellighed i medarbejdergruppen. Altså plads til, at vi er forskellige, og at det ikke bare er o.k., men at det faktisk er en styrke. At vi også kan lære noget af hinandens forskelligheder – og måske endda få øje på, at det, der til at starte med så forskelligt ud, måske grundlæggende ikke er så forskelligt fra det, jeg kender fra mig selv. Fællesskabet skal rumme de ansattes forskelligheder, og lederen skal gå forrest i dette arbejde – og stå op for det og for de valg, man nu en gang har truffet, siger Laila Lagermann.

– Hvis et plejehjem fx har en medarbejdergruppe præget af stor mangfoldighed, er det vigtigt, at lederen står op for den enkelte medarbejder og fortæller beboer og pårørende – evt. allerede ved visitationssamtalen – at her har vi ansat gode og kompetente folk og dem, der kommer ind til dig, kan løse de opgaver, de skal.

En sådan tilgang vil understøtte den unges motivation i forhold til at opleve sig som en betydningsfuld del af et arbejdsfællesskab, forklarer uddannelses- og ungdomsforskeren.

### Vis tillid og få motivation

I forhold til de lidt sårbare unge, som ofte tidligere har slået sig på uddannelse og arbejde, foreslår forskeren, at lederen gør brug af det, hun kalder 'tillidsprincippet'.

– De forventninger, vi har til den enkelte, er ikke uskyldige, fordi forventninger på mange måder fungerer som selvopfyldende profetier. Hvis vi ønsker, at vores ansatte leverer, må vi derfor også tro på, at de kan, og at de har kompetencerne til at løfte de opgaver, vi beder dem om at løfte. At møde ansatte med positive og høje forventninger er særligt vigtigt for de mere sårbare unge, fordi det har stor indflydelse på deres selvforståelse i relation til arbejdet. For at få udsatte mennesker til at vokse, skal vi nogle gange møde dem med højere forventninger, end de måske først giver os anledning til, siger Laila Lagermann og forklarer tilgangen med følgende metafor:

– 'Man skal ikke give forbryderen nøglen til pengeskabet, men med dig gør jeg det alligevel'. Herved får vi fortalt medarbejderen, at vi har tillid til, at netop hun kan løse opgaven. Det gør noget ved mennesker at blive mødt med sådanne forventninger – og det vil langt de fleste forsøge at leve op til. Den unge handler altså på en slags forventet efterbevilling. Det handler om at tro på den enkelte medarbejder – og vise dem det, siger Laila Lagermann.

### Citat

Laila Lagermann  
Uddannelses- og ungdomsforsker

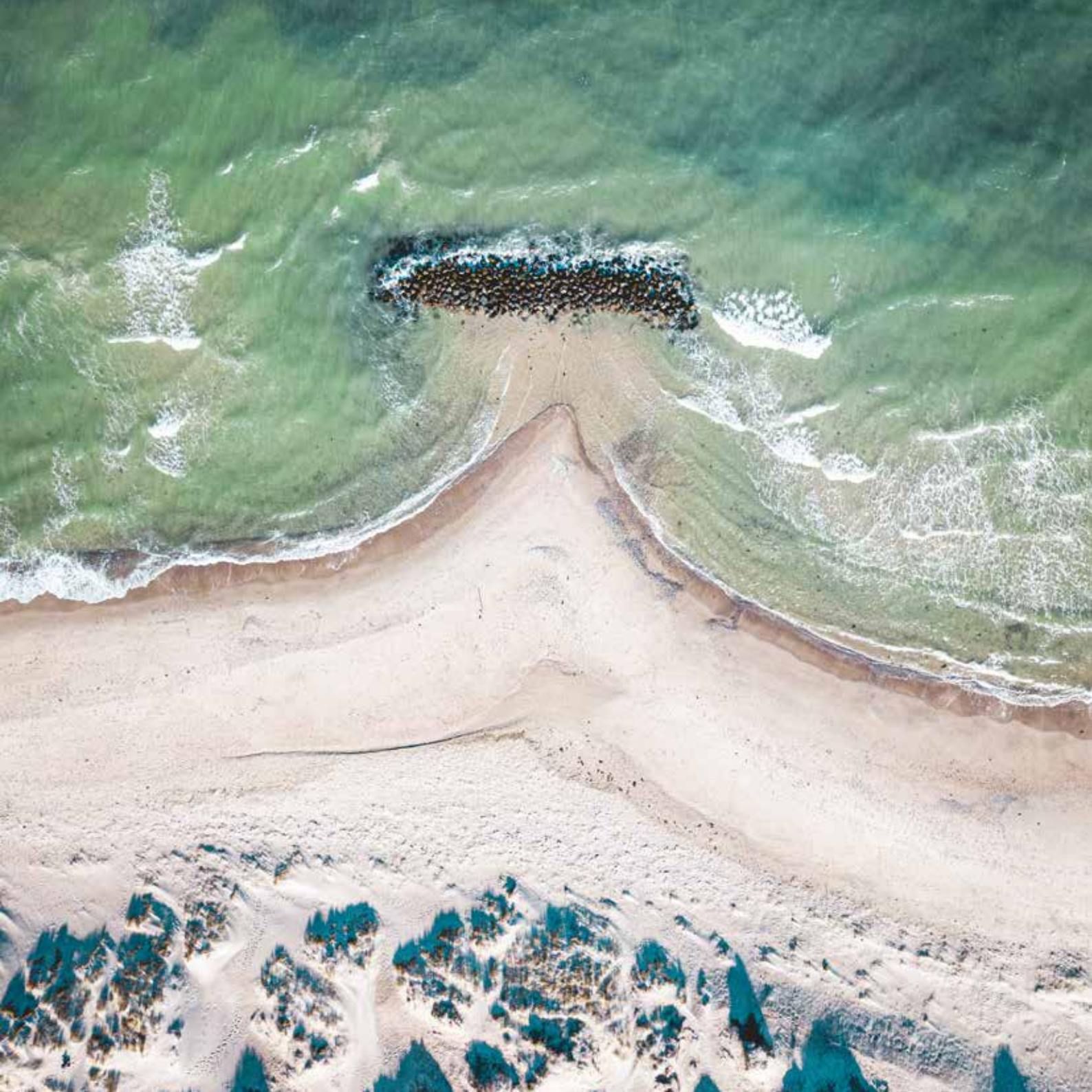
At møde ansatte med positive og høje forventninger er særligt vigtigt for de mere sårbare unge, fordi det har stor indflydelse på deres selvforståelse i relation til arbejdet. For at få udsatte mennesker til at vokse, skal vi nogle gange møde dem med højere forventninger, end de måske først giver os anledning til

### Fakta

#### Laila Lagermann har 20 års forskning bag sig, der senest har materialiseret sig i følgende udgivelser:

- Socialt retfærdig pædagogik. I teori og praksis fra Hans Reitzels Forlag [2023]
- Gode intentioner er ikke nok. Opgør med fem myter om racisme, diversitet og etniske minoriteter i pædagogisk praksis fra Dansk Psykologisk Forlag [2022]









# I nært forestående fremtid vil unge generationer indtage størstedelen af stillingerne i arbejdslivet

**Når denne udvikling finder sted, vil unge mennesker i endnu højere grad end nu have en afgørende indflydelse på samfundet. Men er virksomhederne forberedt på at imødekomme denne indflydelse? Og hvordan bør ledere gribe denne opgave an?**

Det udgør allerede en betydelig udfordring for mange arbejdsgivere at tiltrække, integrere og engagere den yngre generation, repræsenteret ved Generation Y og Z. Disse generationer udviser forskellige præferencer og adskiller sig i betydelig grad fra tidligere generationer i historien. Vi befinder os i øjeblikket midt i en fascinerende transformation af arbejdslivet og for dem, der er villige til at påtage sig denne udfordring, præsenteres der nærmest uendelige muligheder.

## **En sårbar og ressourcestærk årgang**

Det er næppe for meget sagt, at der altid har været variationer mellem generationer på grund af forskelle i



**Alexandra Krautwald**

*Forfatter*

alder, erfaring og forpligtelser. Dog er det afgørende at bemærke, at tidens trends inden for økonomiske, kulturelle, sociale og teknologiske forhold har en betydelig indvirkning på udviklingen af en generation.

Det er netop disse trends, som i nyere tid er accelereret og gennemgået markante forandringer, hvilket i høj grad har påvirket de yngre generationer.

Vi observerer en bemærkelsesværdig dualitet blandt nutidens unge, hvor de viser sig både som ressourcestærke og samtidig sårbare. Vi står over for en generation, der har haft adgang til flere muligheder end tidligere generationer. Det, der tidligere for andre generationer



har været udfordrende at opnå, er for denne generation blevet tilgængeligt takket være det velfungerende danske system og dets sikkerhedsnet.

Adgang til viden og uddannelse har også udstyret de unge med kompetencer og selvtillid. Dog er det vigtigt at notere, at nogle af dem kan være afskærmet fra de mere barske realiteter i verden, og derfor viser mange af dem ikke den samme robusthed som tidligere generationer.

Mange forældre har rådet nutidens unge til at forfølge deres drømme, men desværre glemt at understrege, at disse drømme ofte kræver hårdt og dedikeret arbejde. Den konfrontation med virkeligheden gør sig også gældende i arbejdslivet, hvor sårbarheden hos de unge tager forskellige former.

Dobbeltbilledet af ressourcestyrke og sårbarhed er en essentiel faktor, som ledere bør være opmærksomme på og forstå, da det fungerer som en påmindelse om, at noget er i ubalance.

Dette indikerer, at der er brug for en grundig evaluering, ikke kun af de unge selv, men også af livet og arbejdslivet som helhed.

### **Sådan fungerer det moderne arbejdsliv**

Konsistens har udviklet sig til en stræben efter værdiskabelse, hvilket igen har ført til øget konkurrence. Den traditionelle stabilitet i livet og arbejdslivet er blevet forvandlet til noget midlertidigt, og senest kan det karakteriseres som flydende.



Arbejdslivet har undergået en bemærkelsesværdig transformation, som er gået fra at prioritere rutinemæssig konsistens i industrialiseringens æra til at værdsætte værdiskabelse og innovation. I dag er arbejdslivet præget af intens konkurrence, hvor teknologi og livslang læring spiller afgørende roller for at opnå succes. Dette skifte i arbejdslivet betyder, at unge generationer skal udvise fleksibilitet, konstant udvikling, konkurrere med deres jævnaldrende og samtidig vægte både bæredygtighed og mental sundhed.

Arbejdslivet, som det manifesterer sig mange steder i dag, sætter pres på de unge på grund af øget usikkerhed, høje præstationskrav, udfordringer med arbejdslivsbalance, uddannelsesbyrder og samfundsmæssige forventninger. Dette kan have en indvirkning på deres mentale og emotionelle velbefindende.

#### Citat

I dag er arbejdslivet præget af intens konkurrence, hvor teknologi og livslang læring spiller afgørende roller for at opnå succes. Dette skifte i arbejdslivet betyder, at unge generationer skal udvise fleksibilitet, konstant udvikling, konkurrere med deres jævnaldrende og samtidig vægte både bæredygtighed og mental sundhed

### Nutidens unge generation udviser modvilje

De har ikke længere ønsket om at deltage i arbejdslivet på samme måde som tidligere generationer. Deres præferencer læner sig i retning af noget andet, noget mere meningsfuldt, fordybende og afbalanceret end den konventionelle rutine og det individualistiske 'egosystem'. Deres ønsker inkluderer:

- At blive set som den man er
- At blive set på uden fordomme
- Blive troet på



- Analoge fællesskaber
- Inklusion
- Mangfoldighed
- Ordentlig opførsel



- Rammer og struktur
- Frihed og selvforvaltning indenfor rammerne



Nutidens unge generation stræber efter en mere holistisk og meningsfuld tilgang til arbejdslivet, hvor der lægges vægt på deres personlige trivsel samt samfundets trivsel som helhed frem for de traditionelle, kortsigtede mål.

### Der er håb forude – sådan vil de gerne ledes

I en æra præget af skiftende arbejdsværdier er de unge allerede godt i gang med at ændre spillet for, hvordan de ønsker at blive ledet i det moderne arbejdsliv. De frygter noget og ønsker noget andet. Men de nægter som hovedregel at følge i fodsporene fra deres forældres generation og deltage i jagten på materialisme og individuel succes for enhver pris. I stedet presser de på for en ny arbejdskultur, der sætter nye standarder for liv og ledelse.



### Det de unge frygter mest i jobbet

- 1 Et job uden overordnet mening/mål
- 2 Blive stillet noget i udsigt, der ikke bliver indfriet
- 3 At der stilles krav om individuelt arbejde uden teamoplevelse
- 4 At ledelsen ser dem som en ressource og *ikke et menneske*

### Her får ledere og ongivelses brug for

- At udvise socialt ansvar som leder og arbejdsplads
- Kun love, hvad man kan holde
- Skabe forudsigelighed
- At etablere teamfølelse og fællesskab
- At tildele nok bemanning og øvrige ressourcer
- At allokere god tid og rette vilkår til at udføre sit arbejde

### 5 Det de unge frygter mest i jobbet

- 5 At de skal rette sig efter fordefinerede etiketter, der ikke skaber det gode arbejdsliv
- 6 At kritiske og opklarende spørgsmål ikke modtages imødekommende
- 7 At der er for meget bureaukrati, topstyring og uetisk adfærd
- 8 For meget ligegyldigt og overflødigt arbejde

### Her får ledere og ongivelses brug for

- At involvere medarbejderne i arbejdet og planlægningen heraf
- Sikre mulighed for værdiskabelse i arbejdet
- At udøve god ledelse, der forstår sig på mennesket konstruktion, samtiden og tendenser
- At udvikle en tryk feedbackkultur
- At udelade floskler, pseudoarbejde og bullshit-ledelsessprog



# Unge ledere gider ikke høre på mere bøvl

**Den næste generation vælger ledelsesgerningen fra. Det er bekymrende – men kan det også ses som en kærkommen mulighed for at få ryddet op? Og kan poesi hjælpe os i processen med at gøre lederlivet mere attraktivt – for både fungerende og kommende ledere?**

Der er færre unge mennesker, som har lyst til at træde ind i ledelsesarenaen end tidligere. Ved første indskydelse fremkalder det selvfølgelig rynkede pander og bryn – for vi har brug for ledelseskapacitet til at få maskinen til at snurre rundt. Det er – om ikke andet – brug for nye kolleger til at tage over, når de ældre går på pension.

De unge synes at kigge ind på den 'pakke' som et lederliv udgør, rynke på næsen og udstøde et tydeligt 'duer ikke – væk!'. Pakke består ikke eksamen i de yngres øjne, den virker ikke attraktiv for de yngre, som i højere grad end de



**Charlotte Larsen**

*Ledelsesrådgiver i  
MONDAYS og forfatter  
Redaktør og idékvinde bag  
digtsamlingen  
'Det værste og det bedste  
i mit liv som leder'*

fungerende ledere fx går op i en bæredygtig work-life-balance, for blot at nævne en af de åbenlyse 'mangler'. Det bekymrer, at vi kommer til at mangle folk på posterne. Og der skal nok også være en enkel leder, chef eller direktør som (på en dårlig dag) kunne forfalde til sågar at irriteres over 'de forkælede unge'. Ledere/chefer/direktører som selv har taget rigtig mange af de helt dybe bagoverbøjninger i deres ledelseliv og derfor mener, at 'det kan de yngre vel også'. Det er et legitimt standpunkt, men et standpunkt som ikke bringer os og offentlig ledelse videre på et højere niveau.

Hånden på lederhjertet, der er strukturelle forhold i mange lederes liv, som er uhensigtsmæssige og som slider lederne unødvendigt. Så, hvis vi kan komme os over skuffelsen over, at de unge ikke blindt vil gennemgå de samme trængsler, som vi ældre har gennemlevet, så kan denne lederrekrutteringskrise også ses som en tiltrængt mulighed:

Vi kan begynde at rydde op i **de værste** forhold i lederfaget. Og samtidig begynde at sætte fokus på **de bedste** og de meningsfulde oplevelser, som arbejdet som leder også byder på.

### Flere nuancer på livet som leder

I bogen *Det værste og det bedste i mit liv som leder* sætter 12 offentlige velfærdsledere, på tværs af sektorer, ord på lyset og mørket i deres arbejde. Digtsamlingen er en parafrase over Søren Ulrik Thomsens værk *Det værste*

#### Citat

Så, hvis vi kan komme os over skuffelsen over, at de unge ikke blindt vil gennemgå de samme trængsler, som vi ældre har gennemlevet, så kan denne lederrekrutteringskrise også ses som en tiltrængt mulighed

og det bedste [2002/Vindrose], og her står lederne kollektivt på mål for en mængde konkrete udsagn om deres lederliv, som vi ikke har set på tryk før. Formulæret uden hverken omsvøb eller sentimentalitet.

At læse disse digte bevæger andre ledere, fordi ordene spejler deres virkelighed. Digtene sætter ord på en række forhold, som fylder i de fleste leders hverdag, men som der ikke tales ret meget om. Når der ikke tales om de ting og oplevelser ude i ledelsesteamene har det dels rødder i kulturen, og dels at lederne ikke har sprog for mange af de forhold, som oplystes. Vi har ikke tradition for, at ledere skriver lyrik om deres arbejde og de 'almindeligheder', som hver dag får lederens følelsesmæssige barometer til at slå ud - til plus og minus.

*Det værste og det bedste i mit liv som leder* giver andre ledere muligheden for at blive bevægede, for at føle sig set og genkendt. Men udsagnene i digtsamlingen kan mere end det. Digtene kan også bruges som samtaleoplæg ude i de forskellige ledelsesforaer, hvor ledere samles hver dag:

- Hvis '*at halte bagud - og lade som om man er med er det værste*' - også hos os - hvordan kan vi så skruer på vores ledelseskultur, så den slags ikke er noget, vi går og putter med?
- Hvis vi alle kan smile lidt over at '*det bedste er at være ægte ærgerlig over at et møde er aflyst - ikke kun glædes over at der blev lidt luft i kalenderen - for så var det er møde der gav mening*' - kalder det så på en kritisk gennemgang af vores mødestruktur?

- Hvis udsagnet *'det bedste er, når jeg håndterer din vrede godt'* aktiverer både genkendelse, men også smertelige erindringer om alle de gange, hvor vreden ikke blev håndteret godt, så kunne det måske være relevant at genopfriske ledelsesgruppens beredskab ud i Low Arousal-tilgang?

*Det værste og det bedste i mit liv som leder* er et samtaleoplæg – og hvis vi går planken ud – et anderledes arbejdspapir til oprydningen og virtualiseringen af offentligt lederliv.

### Ledelsespoesi kan slå døre ind

Her vil nogle måske indvende, at der også findes andre og mindre 'mærkelige' måder at arbejde med en 'sanering' af arbejdsforholdene for vores offentlige ledere. Og det gør der naturligvis – men mange af de traditionelle tilgange mangler stadig at bevise deres effektivt i forhold til at skabe større blivende positive forandringer. Det hænger måske sammen med den sandhed, som Albert Einstein beskriver således:

*Vi kan ikke løse vores problemer med den samme tankegang, som vi brugte til at skabe dem.*

Når vi bruger de klassiske greb til organisationsudvikling, og når vi bliver i det fagfaglige sprog, så kan det virke svært at give forandringerne flyvehøjde. Der er noget i det professionelle sprog, som holder os fast i status quo. Anderledes forløsende kan poesien virke.

At kalde ledelsespoesi en ny 'tankegang' ville ikke være retvisende. Poesi er meget mere end det – en kunstnerisk udtryksform, en æstetisk læreproces, en måde at

indfange og bearbejde sanseindtryk på. Men indskrevet i Albert Einsteins ovenstående logik, så er ledelsespoesi at sammenligne med 'en ny tankegang'.

### Ikke mere vrøvl

Da jeg var ung i 80'erne hørte vi TV-2. Og i 1985 spiddede Steffen Brandt tidsånden og datidens mande-kvindebillede med Albummet *Rigtige mænd gider ikke høre mere vrøvl*.

Det var 'skriften på væggen'.

Hvis skriften på væggen i dag er *Unge ledere gider ikke høre mere vrøvl*, så lad os få arbejdshandskerne på og få begyndt arbejdet med at gøre 'lederlivspakken' attraktiv.

*Det værste og det bedste i mit liv som leder* består af 21 lister – 10 lister med de værste ting og 11 lister med de bedste ting fra lederlivet, og det er ikke tilfældigt. Sådan er det i originalværket, hvor Søren Ulrik Thomsen også skriver *'at der hele tiden har været lidt mere af 'det bedste' end af 'det værste', det er bedst'*. Jeg oplever, at langt de fleste ledere mener at sådan forholder det sig også i deres liv som leder. At livet som leder – trods diverse torne – er bedre end sit rygte.

Derfor, lad os hjælpes ad med at få viklet de kluddermorsknuder ud, der er opstået i og omkring offentligt lederliv. Og få sat følgespot på alle de knæfaldsvidunderlige lederoplevelser, som også følger med hver eneste dag, så de kommer til deres ret. Sådan kommer vi videre på et højere niveau. Ad den vej kan vi forhåbentlig sælge flere billetter til yngre potentielle ledere. Og i samme bevægelse aflaste og berige de fungerende ledere.





# 'Alene hjemme'

## – om at lede uden at være til stede

**– Hvordan sikrer du, at den kultur, de værdier, de faglige praksisser og arbejdsgange, som du ønsker skal være normen hos jer – også bliver efterlevet, når du ikke er der?**

### 'Alene hjemme' – om at lede uden at være til stede

Kender du filmene om Kevin, der bliver glemt af sin familie og derefter går så grueligt meget igennem? Er dine medarbejdere også jævnlige 'alene hjemme'? Er du leder for en arbejdsplads, der aldrig lukker fx hjemmeplejen, en døgninstitution eller et sygehus. Eller er din arbejdsplads på flere matrikler? Det er en særlig udfordring at være leder, når du ikke kan være til stede i hele arbejdstiden. Udfordringen er at lede ude at være til stede. Men fat mod. Kevin klarer den hver gang.

Væksthus for ledelse har undersøgt udfordringen. Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet. Parterne vil igennem fælles udviklingsprojekter bidrage til et



**Tom Bjerregaard**  
Specialkonsulent  
(Sociolog, ph.d.), FOA

målet og systematisk arbejde mod stadig bedre ledelse i kommuner og regioner.

Vi har undersøgt udfordringen at lede uden at være til stede ved at interviewe en række ledere og medarbejdere, der har udfordringen inde på livet. Interviewene er sammenfattet i en række opmærksomhedspunkter og anbefalinger som forhåbentlig kan hjælpe dig med at lede uden at være til stede.

Du kan læse mere i publikationerne:

Ledelse døgnnet rundt, Fælles træk i faglig ledelse, Forstå og forebyg uønsket adfærd over for borgerne og Tillid i ledelse. Du kan finde publikationerne på væksthushets hjemmeside [lederweb.dk](http://lederweb.dk)

**Der er 7 opmærksomhedspunkter**

1. Tillid
2. Forståelse og mening
3. Faglige fællesskaber
4. Kompetenceudvikling
5. Delegering og involvering
6. Rammerne
7. Kommunikationen

Og så er der ikke mindst din egen trivsel som leder.

**Citat**

Tillid i ledelse handler især om, hvor meget frihed du tør give medarbejderne, men langt de fleste går på arbejde for at gøre et godt stykke arbejde, så risikoen er til at overse. Det handler ikke om at 'slippe tøjlerne', men om at lede på en anden måde

**1: Tillid**

Forskningen viser, at tillid skaber psykologisk tryghed, en fornemmelse af sammenhørighed, og at tillidsfulde relationer gør det nemmere at arbejde sammen.

Når du ikke kan være til stede hele tiden, må du basere din ledelse på tillid. Tillid er, når vi har positive forventninger til hinanden - stoler på hinanden og accepterer risikoen for, at den anden ikke lever op til forventningerne.

Tillid i ledelse handler især om, hvor meget frihed du tør give medarbejderne, men langt de fleste går på arbejde for at gøre et godt stykke arbejde, så risikoen er til at overse. Det handler ikke om at 'slippe tøjlerne', men om at lede på en anden måde.

Tillid er ikke noget, man bare kan beslutte sig til eller forlange af hinanden. Tillidsopbygning kræver handling - ikke kun ord. Tillid er baseret på erfaring - min erfaring med dine handlinger og omvendt.

Ved at arbejde med tillid skaber du kapacitet til selvledelse hos medarbejderne, så de føler sig trygge og gør det rigtige, når de er 'alene hjemme'.

Du skal være opmærksom på at balancere tillid og kontrol. Du skal ikke have 'blind' tillid, og du skal være forberedt på at håndtere brud på tilliden.

Som leder bliver du værdig til andres tillid, hvis du er konsistens i din adfærd - forudsigelig, robust uden at leve med hvad som helst og ydmyg over for ledelsesopgaven.

## 2: Forståelse og mening

Når medarbejderne er 'alene hjemme' skal de vide, hvad der skal gøres, og hvad der forventes, at de gør.

Det er sin opgave at kridte banen op – at sætte hjørneflagene. Du skal hjælpe medarbejderne med at forstå kerneopgaven og spillereglerne og værdierne på arbejdspladsen, så de altid kan træffe beslutninger på dette grundlag.

Det er også en vigtig opgave at 'oversætte' mål og strategier, så de giver mening i medarbejdernes hverdag. Mål og strategier kan være lidt abstrakte og måske bruges der begreber, der kan være vanskelige at forstå.

Det er vigtigt, at du gør spilleregler og værdierne levende, så de ikke bare er ord på et stykke papir. Spilleregler og værdier er levende, når medarbejderne ved, hvad man bør gøre, og hvad man absolut ikke bør gøre. Hvornår man er en god og en dårlig medarbejder.

## 3: Faglige fællesskaber

Et arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker, der forstår, at de er afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles kerneopgave.

Du kan som leder arbejde med at gøre medarbejderne så selvkørende som muligt ved at understøtte dem som arbejdsfællesskab. Du kan bl.a. arbejde med at styrke deres relationer og kommunikation, så de er gode sammen, når du ikke er til stede. Du kan fx. arbejde med relationel koordinering, som Væksthus for Ledelse også har udgivet 2 publikationer om.

## Citat

Det er vigtigt, at du gør spilleregler og værdierne levende, så de ikke bare er ord på et stykke papir. Spilleregler og værdier er levende, når medarbejderne ved, hvad man bør gøre, og hvad man absolut ikke bør gøre. Hvornår man er en god og en dårlig medarbejder

Når du understøtter medarbejderne som arbejdsfællesskab, fremmer du den psykologiske tryghed, så medarbejderne trives, og så de tør tage ansvar, når du ikke er til stede.

## 4: Kompetenceudvikling

Du arbejder sikkert allerede med kompetenceudvikling af medarbejderne, og det er særligt vigtigt, at medarbejderne har de nødvendige og de rette kompetencer, når de er 'alene hjemme'. Det kan være en udfordring i en tid med rekrutteringsproblemer. Medarbejdergruppen har måske ikke den sammensætning og de kompetencer, du kunne ønske dig. Det gør det endnu vigtigere at arbejde med faglig ledelse og at opbygge en faglig feedbackkultur.

**Citat**

Du behøver ikke at gøre alt selv.  
Du kan delegere ansvar, og du kan involvere medarbejderne mest muligt

Du må tænke i, at medarbejderne altid træffer de rigtige beslutninger i situationen. Men det udelukker ikke, at I kan tale om, hvordan et problem kunne være løst på andre måder. Det er ikke feedback for at kritisere, men feedback for at gøre alle klogere.

Faglig ledelse er den del af personaleledelsen, der handler om at udvikle arbejdspladsens faglige resultater. Du skal som leder være med til at fremme de bedste faglige metoder og løsninger. Det forudsætter en faglig indsigt, så du kan sparre med medarbejderne – og måske nogle gange udfordre dem.

Når du arbejder med kompetenceudvikling, skal du tænke i både faglige og relationelle kompetencer hos medarbejderne. Det er særligt vigtigt, at de spiller godt sammen, når de er 'alene hjemme'.

**5: Delegering og involvering**

Du behøver ikke at gøre alt selv. Du kan delegere ansvar, og du kan involvere medarbejderne mest muligt. Det fremmer den psykologiske tryghed, fremmer de bedste metoder og skaber de bedste resultater.

Du kan bruge de tillidsvalgte. De har ofte fingeren på pulsen og kan hjælpe dig med at træffe de rigtige beslutninger.

**6: Rammerne**

Nogle ting er ikke til diskussion – de er et vilkår. Men du kan skabe mening i de givne vilkår – afstemme forventningerne med medarbejderne. Du kan også forsøge at præge de fælles rammer – at lede opad. Du kan afstemme forventninger i hele ledelseskæden.

Du kan forsøge at skubbe til hverdagens strukturer – ikke alle rammer er urokkelige vilkår, og det er en del af din ledelsesopgave at præge de givne rammer, så de understøtter jeres opgaveløsning bedst muligt.

**7: Kommunikationen**

Du har sikkert lært og erfaret, at den bedste ledelse er tæt på medarbejderne – og gerne ansigt til ansigt. Men du er ikke altid til stede.

Du kan starte med en forventningsafstemning – hvad kan medarbejderne forvente af dig ift. tilstedeværelse og kommunikation.

Derudover må du bruge digitale og mobile kommunikationskanaler bevidst og hyppigt. Du kan også bruge skriftlig kommunikation fx. nyhedsbreve, informationsmail eller opslag på interne informationsplatforme. Men gør det med forsigtighed. Skriftlig kommunikation er vanskelig, fordi man ikke har kropssproget, tonefaldet osv. at støtte sig til.



Når du er til stede, skal du være tilgængelig og opsøgende. Gå en tur og udnyt hverdagens små anledninger til personlig kommunikation – især med dem, du ikke ser så tit.

Inddrag andre i kommunikationsopgaven, fx. TR og AMR – flere til at sprede vigtige budskaber og rollemodeller for en god kommunikation i hverdagen.

Variation i kommunikationen. Nogle har det fint med at læse, men ikke alle. Nogle vil gerne have tingene forklaret ansigt til ansigt. Nogle fatter tingene hurtigt, andre skal have lov til at vende tingene et par gange.

### **Din egen trivsel**

Og så er der din egen trivsel. Ledelse handler om at påvirke adfærd, så medarbejderne gør det, der skal gøres på den måde, det skal gøres.

Alle medarbejdere er hver dag med til at samskabe organisationen. Ledere har primært en rolle som koordinator af samskabelse.

Det er en vigtig rolle, men i litteraturen kan man godt få det indtryk, at ledere er altafgørende for en organisations liv og udvikling. Der er blevet kaldt en romantisering af ledelse af ledelsesforskeren Lene Holm Pedersen. Og så tager du måske for meget på dig – og risikerer at mistrives.







# Du kan ikke lede mennesker uden selv at være et

**Ledelse i dag handler særligt om menneskelige kompetencer, og her kan du læse om hvilke 5 kompetencer, der er vigtige at mestre som leder. Det handler om at udvikle sit eget lederskab fra et ganske bestemt udgangspunkt: Nemlig dig selv. Som leder skal du kende dine egne skjulte mønstre og vaner på et personligt plan for bedre at kunne rumme andres adfærd og holdninger. Det giver dig nye muligheder for at skabe relationer og bygge tillid i grupper, og det er guld værd i samarbejdet på arbejdspladsen.**



**Martin Borgen og Thomas Bloch**

*LederPuls*

## **Det handler om Dit Lederskab**

I de seneste år er der kommet mange nye anbefalinger til ledere på danske arbejdspladser. De skal agere med medfølelse, bæredygtigt og nærværende. De nye begreber har det til fælles, at de alle har fokus på lederen som menneske og ikke som funktion eller rolle. Der begynder at være en udbredt opfattelse af, at det er vigtigt at lederen skal kunne lede sig selv, for at kunne lede andre.

Tidligere var det nemlig medarbejderen der var i fokus, når der blev snakket ledelse. Hvordan motiverer jeg mine medarbejdere? Hvordan får jeg dem til at samarbejde bedre?

Intentionen i mange år har været at lederen skulle forstå medarbejderens situation, kompetencer og værdier for at kunne lede. At ledelse gøres bedst ved at bruge forskellige metoder og modeller fra lederudviklernes værktøjskasse til at håndtere medarbejderen og medarbejdergruppen. Det kunne være anvendelsen af kommunikationsmodeller, motivationsteori eller koncepter som New Public Management.

Den nye opfattelse er præget af den erfaring, at ledelse handler om mennesker, fordi medarbejderne ikke er ressourcer, men rigtige mennesker bestående af tanker,

## Citat

Hvis man forsøger at lede mennesker med værktøjer, der tager udgangspunkt i, at de er ressourcer, så vil man ikke lykkes. Man kan ikke montere skruer med en hammer

følelser og sansninger. Dette ses mange steder, blandt andet ved at mange HR-personer [HR=Human Ressource] nu betegner deres stilling som PO-personer [People & Organization].

Dette skifte fra et 'ressource-perspektiv' til 'menneske-perspektiv' kræver nye redskaber og kompetencer hos alle, der arbejder med ledelse. Hvis man forsøger at lede mennesker med værktøjer, der tager udgangspunkt i, at de er ressourcer, så vil man ikke lykkes. Man kan ikke montere skruer med en hammer. Et 'menneske-perspektiv' kræver menneskelige kompetencer, som ledere skal besidde og benytte i ledelsesarbejdet. Det handler for den enkelte leder om Dit Lederskab.

### En skjult skat fra psykoterapien

Vi tager lige et sidespring til en anden fagdisciplin end ledelse, nemlig psykoterapi. Det mest centrale i psykoterapi er kontakten mellem terapeuten og klienten. Kontakten skaber tilliden, der gør det muligt for klienten

at være åben for nye perspektiver, følelser, tanker og være nysgerrig i forhold til sig selv og sine reaktioner. Terapeuten mestrer evnen til at bevare en nysgerrig, neutral og medfølelse indstilling overfor klienten, uagtet hvad klienten fortæller, eller hvordan han eller hun reagerer.

Da vi efter mere end 15 år i forskellige lederstillinger — begynder at stifte bekendtskab med psykoterapi har vi oplevelsen af at opdage en skjult skat. Hvordan kan så virksomme metoder og øvelser være forbeholdt arbejdet med psykiske lidelser i sundhedssektoren. Hvorfor — kender man ikke mere til dette univers i erhvervslivet og på offentlige arbejdspladser? Hvorfor er denne disciplin ikke tidligere kombineret med lederudvikling? Formentlig fordi terapi er tabubelagt. At gå i terapi er meget privat og ikke noget man deler med sine kolleger. Muligvis også fordi, man først nu for alvor har fået øjnene op for behovet for menneskelige og personlige kompetencer i ledelse.

### De vigtigste kompetencer i det personlige lederskab

Efter nogle års arbejde med at bruge psykoterapeutiske metoder i uddannelse, træning og udvikling af ledere på danske arbejdspladser har vi fået bevist vores hypotese. Metoderne er meget virksomme, lederne udvikler sig mere menneskeligt og deres medarbejdere og organisationer mærker en markant forskel.

I vores arbejde har vi fulgt idéen om at give plads til processen som det primære [80 %], introduceret få metoder [15 %] og ganske lidt teori [5 %]. De lederuddannelser, vi selv kender til, anvender ofte den omvendte tilgang

**Individuel****Gruppe**

[80 % teori, 15 % metode, 5 % praksis]. At bruge 80 % af tiden på processen er grundlaget for virkningen af de terapeutiske metoder. I stedet for at skulle forstå noget, skal lederne mærke noget – og gøre sig egne erfaringer om sig selv.

Vi har nu set effekterne hos lederne og kan se at særligt 5 kompetencer har udviklet sig.

**Emotionskompetence**

Når vi er ubevidste om vores følelser, og når vi ikke kan rumme det medfølgende ubehag eller har en strategi, hvor vi undertrykker eller vil fjerne følelser, så påvirker det ubevidst vores adfærd og handlinger som ledere.

Emotionskompetence handler altså om at kende sit eget følelsesregister. Hvilke følelser oplever jeg ofte og hvilke

oplever jeg ikke? Hvilken grundfølelse er toneangivende i mit liv [skam, vrede, frygt, sorg, skyld] og påvirker mig ubevidst i mit daglige arbejde som leder? Hvordan taler jeg om mine følelser?

I den psykotераpeutiske verden er udgangspunktet at følelser ikke er noget der skal fjernes, men i stedet omfavnes og rummes. De vil opløses, når de accepteres. Den tilgang er virksom, og den er også ny for de fleste. Mange ledere har travlt med at få følelserne til at forsvinde ved at gøre noget eller fixe situationen eller problemet som er årsagen til følelserne. Men det forsvinder følelserne ikke af, de bliver blot til noget andet som ikke altid er hensigtsmæssigt.

Er en medarbejder for eksempel pinligt berørt over at have lavet en fejl på arbejdet, så forsvinder den følelse af skam



ikke, bare fordi medarbejderen bliver vist og instrueret i, hvordan opgaven skal udføres fejlfrit næste gang, den skal løses. Det vil være langt mere støttende for medarbejderen at blive rummet og set af lederen i det skamfulde i at have begået en fejl. Det vil skabe den fornødne tillid (og selvtillid) hos medarbejderen til at forsøge igen på opgaven og den vej udføre den bedre.

### **Relationskompetence**

Vi kan ikke undgå at gå i relation med andre, når der er andre til stede. Når vi er i relation med andre, forholder vi os til dem både bevidst og ubevidst. Vi kan fra naturens side ikke undgå at forholde os, tage stilling, mene noget, føle noget eller måske mærke noget, når vi er i relation. Vi er sociale væsener og kontakt er nødvendigt for vores overlevelse, når vi sættes i verden.

Vi kan derfor nemt komme til at bruge enorme mængder energi og fokus på de andre - og nogle gange behøver vi bare at tale om dem. Det kan være skønne spildte kræfter at bruge så meget energi på andre. Al erfaring viser nemlig, at det er svært at lave om på andre. Det er psykoterapiens udgangspunkt. Det er nærmere at lave om på sig selv. Og når det er lykkedes, er du bedre rustet til at invitere og måske indirekte påvirke andre.

Forestil dig en medarbejder, der brokker sig voldsomt over en af de andre kolleger i teamet, som i hendes øjne altid slipper nemt omkring tingene. En relationskompetent leder formår i en sådan situation at rumme sine egne følelser (fx det var da en urimelig beskyldning, for det er

da dig selv, der slipper nemt omkring tingene). Samtidigt formår en kompetent leder at støtte medarbejderen i at rumme sine egne følelser, så der bliver plads og energi, så de 2 sammen kan finde frem til, hvad der er hensigtsmæssigt at gøre i situationen.

### **Ægthedskompetence**

Den kompetence handler om at være autentisk. At være sig selv på en ægte måde. Det kræver, at lederen har tilstrækkelig 'tillid' til sig selv for at kunne fremstå autentisk. Med lav autenticitet følger mistro og mistillid og lederen mister styrke, gennemslagskraft og respekt i arbejdet.

Denne kompetence forudsætter, at lederen har adgang til sin intuition og kan mærke, hvad de vil, og ikke bare tænke og argumentere for, hvad de vil. Når intuitionen supplerer analysen, bliver lederen autentisk og dermed mere tydelig i sit udtryk. Dette gør det nemme for lederen at sætte grænser og rammer for medarbejderen (og for sig selv) og dermed bliver lederen nemmere at relatere til. Medarbejderne ved, hvor de har deres chef. Han er til at regne med.

Den store hurdle her er at turde stå ved sig selv og egne holdninger, værdier og fornemmelser, selvom omverdenen, højere chefer eller medarbejdere synes noget andet. Mange mennesker er alt for styret af det, der kommer udefra og for lidt indefra. Det går ud over ægthedskompetencen.

Ægthedskompetencer handler ikke om at få sin vilje eller gøre oprør, når man ikke er enig. Det handler om at kunne

mærke den indre fornemmelse af om noget er rigtigt for mig. Og så at sige det højt. At beslutningen ender med at blive noget andet end min fornemmelse er også o.k. Kan du mærke det, og kan du sige det, så kan du måske også gøre noget ved det.

### **Tillidskompetence**

Tilliden til lederen er det mest efterspurgte parameter fra medarbejdere i øjeblikket. At kunne skabe et psykologisk trygt miljø kræver tillidskompetence. Mangler den, bliver kulturen dårlig og dræber den gode energi.

Med tillid i teamet og til lederen, kan man tale om elefanten i rummet. Det er befriende og motiverende at være sammen, når der ikke er usagte ting i luften.

Den terapeutiske tilgang til dette arbejde er eksistentiel og lederen skal lære at se på ting som vilkår og at kunne adskille egne holdninger og følelser fra vilkåret. Kun på den måde kan man tilgå vilkåret mere frit og træffe valg på et oplyst og bevidst grundlag. Her mener vi ikke kun det faktuelle oplyste grundlag, men det følelsesmæssige grundlag. Derfor bruger man indirekte de 3 før nævnte kompetencer, når man bruger sin tillidskompetence.

Et eksempel kan være drøftelserne af vagtplanen omkring juletid. Det er et vilkår, at der er opgaver, der skal løses, og det er også en del af vilkåret, at de fleste medarbejdere foretrækker at holde fri i juletiden. At kunne rumme dette dilemma hvor 2 hensyn er modstriden vækker tillid. Når der er tillid, kan gruppen have en mere



## Citat

At lære egne mønstre at kende og kunne forstå sin egen reaktion på arbejdslivets begivenheder skaber grundlag for at vælge anderledes. Det er således en kompetence i sig selv at kunne se sig selv udefra

konstruktiv dialog i stedet for at skændes om rettigheder og krav, og hvis tur er det.

**Bevidsthedskompetence**

Selvindsigt og bevidstgørelse om sig selv er fundamentet i lederskab. At lære egne mønstre at kende og kunne forstå sin egen reaktion på arbejdslivets begivenheder skaber grundlag for at vælge anderledes. Det er således en kompetence i sig selv at kunne se sig selv udefra.

En kompetence der bruges og trækkes på af de øvrige kompetencer i modellen. At kunne være observerende og bevidst om egen intuition og følelser, når man som leder går i relation med og viser tillid til medarbejderne.

Mindfulness, meditation og kropsterapi vinder stor udbredelse og får meget opmærksomhed for tiden. Og med god grund. I opdagelsen af at ledelse handler om mennesker, og at lederens menneskelige kompetencer er centraler, er der også sket en anden erkendelse: Vi mennesker er mere end vores gode hoveder. Vi har også en krop, der rummer en masse visdom, sansninger og liv. Den erfaring, der gemmer sig i kroppens celler, skal bruges i Dit Lederskab.

**Udvikling af menneskelige kompetencer i Dit Lederskab**

Der findes forskellige muligheder for at arbejde med udviklingen af kompetencerne i Dit Lederskab. Uanset tilgangen er det væsentligt at processen er central snarere end teorierne bag. Det betyder at rammerne for arbejdet skal være tillidsvækkende. Det gøres bedst væk fra arbejdspladsen, gerne tæt på naturen og med god tid til at finde ro.

Det er vores erfaring, at rammerne har stor betydning, samt at fagligt kvalificerede personer skaber den nødvendige psykologiske tryghed for at arbejdet kan blive virksomt. Erhvervspsykoterapeuter med ledererfaring er kompetente personer, der kan støtte en udviklingsproces for en leder eller ledergruppe.

Vi ønsker for alle ledere, at de får lejlighed til at definere deres eget lederskab, og vi motiveres af at opleve, hvordan ledere udvikler sig og skaber bedre trivsel og sammenhold på deres arbejdspladser.









# Vi skal brande lederjobbet bedre

**Stadig flere vælger lederjobbet fra. Det største fald i motivationen til at blive leder ses blandt de unge mellem 18-34 år. Det viser tallene fra Kandidatanalysen 2023 fra Konsulenthuset Ballisager**

Af Pernille Marott

Hvem skal lede danskerne i fremtiden? Lige nu tegner svaret til at forblive uvist. For stadig færre ønsker at gå ombord i lederrollen. I 2020 ville 27 % af de adspurgte i Konsulenthuset Ballisagers årlige Kandidatanalyse gerne lande i et lederjob i løbet af deres karriere. I dag er tallet faldet til 15 %. Antallet af personer, som er motiveret for ledelse, er dermed næsten halveret på 3 år.

– Det er en bekymrende udvikling, for vi har brug for sund konkurrence om lederjobbene, så kun de bedste får adgang til det store ansvar, som ledelse er, udtrykker direktør i Konsulenthuset Ballisager, Morten Ballisager.

Kandidatanalysen viser desuden, at det specielt er de unges motivation for ledelse, der styrtdykker. På spørgsmålet



**Morten Ballisager**

*Direktør, konsulenthuset Ballisager*

‘Er du interesseret i at blive leder i løbet af din karriere,’ svarede 47 % – altså næsten hver anden – af mændene mellem 18-24 år i 2020: JA. Nu er tallet 23 %. Blandt de tilsvarende yngre kvinder ønskede 38 % sig et lederjob i løbet af deres karriere i 2020, mens tallet i dag tre år efter hedder 20 %. Generelt er flere mænd [18 %] end kvinder [13 %] interesseret i ledelse, men det løser ikke udfordringen med, at vi på sigt vil have færre alt vælge imellem, når de mest indflydelsesrige poster skal besættes.

## **Unge fravælger ledelse**

– Det er et særligt stort problem, at de unge vælger ledelse fra. Det er jo dem, der skal overtage arbejdsmarkedet på sigt, siger Morten Ballisager.

## Citat

Morten Ballisager  
Konsulenthuset Ballisager

Os, der sidder på magten nu, har fået lederjobbet til at se for uattraktivt ud. Vi har signaleret, at jobbet er forbundet med travlhed, stress og helbredsmæssigt risikabelt, hvilket er uhensigtsmæssigt, når det, ledelse i virkeligheden burde være forbundet med, var trivsel

Han funderer over det paradoksale i, at unge gerne tager ansvar for eget liv og for familie, ligesom de går op i miljø og tager samfundsansvar. Men et ledelsesansvar er de ikke meget for at påtage sig.

Morten Ballisager vurderer, at det langt hen ad vejen er den siddende generation af ledere, der selv er en del af forklaringen på de manglende efterfølgere.

– Os, der sidder på magten nu, har fået lederjobbet til at se for uattraktivt ud. Vi har signaleret, at jobbet er forbundet med travlhed, stress og helbredsmæssigt risikabelt, hvilket er uhensigtsmæssigt, når det, ledelse i virkeligheden burde være forbundet med, var trivsel, forklarer Ballisager og ærgrer sig over den uflatterende fremstilling.

– Det er trist, for vores analyser ser ikke mere stress hos ledere end hos folk, der ikke er ledere. Ledere har derimod en større frihed til selv at disponere sin tid, som medarbejdere ikke har, siger Morten Ballisager.

Helt overordnet viser kandidatanalysen dog, at trivslen er højere hos en ældre en hos en yngre leder. Blandt de yngre ledere mellem 18-24 år udtrykker 48 %, at de 'i høj grad er glad for jobbet', mens 58 % af de +50-årige svarer, at de 'i høj grad er glad for jobbet'. Måske skyldes den øgede tilfredshed hos den ældre generation, at arbejdspladsen er formet af de ældre. Spørger man Morten Ballisager, mener han, at de eksisterende ledere burde gøre mere for at tiltrække og finde deres efterfølgere. I de oplæg han holder rundt omkring på landets arbejdspladser, spørger han netop ind til strategien for en efterfølger. Den er der ikke mange, der har.

### Lederjobbet skal re-brandes

– Jeg spørger ind til, hvorfor de har valgt at brande lederjobbet, så ingen gider have det. At brande et lederjob, som et man går ind i med helbredet som indsats, tiltrækker ikke de unge i dag, siger han og fortsætter:

– I nogle situationer kan det være helt naturligt at beskytte det job, man har mod at andre skal tage det i utide. Men der burde ligge en oplagt opgave i at skulle sørge for at finde en efterfølger, der vil være god til at føre virksomheden videre, når den tid kommer.



Han er dog meget opmærksom på, at den enkelte branche er afgørende for, hvordan et ledelsesansvar kan gøres attraktivt.

– Der, hvor den hårdeste rekruttering foregår, har man været mest villig til at lave nogle rammer, som appellerer til de unge. Det ses blandt andet i it-branchen, som efterspørger ikke bare ledere, men medarbejdere generelt. Her imødekommer man de unge på mange parametre. Ikke mindst gør man lønnen attraktiv. I det offentlige kan man ikke tiltrække via løn. Her kan der måske i stedet skrues på nogle knapper, så man ikke længere behøver at fortælle, hvor kontraproduktivt noget af arbejdet er, eller hvor unødigt meget, der skal registreres. Hvis den slags opgaver forsvandt, var det måske lidt nemmere at tiltrække kreative, dygtige unge lederprofiler, vurderer Morten Ballisager.

### **Om Konsulenthuset Ballisager**

Konsulenthuset Ballisager er en landsdækkende HR-virksomhed, der har specialiseret sig i outplacement, karriererådgivning, rekruttering og employer branding. I mere end et årti har konsulenthuset hvert år undersøgt danske lønmodtageres holdninger, motivation og præferencer til deres arbejdsliv og karrierer. I undersøgelsen kan man finde de nyeste trends i forhold til arbejdsliv baseret på 1.500 lønmodtageres deltagelse.



Scan QR-koden og læs hele Kandidatanalysen fra Konsulenthuset Ballisager







DECEMBER 2023



**FOA**

SAMMEN  
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3

1790 København V

Tlf: 46 97 26 26

foa.dk

# Klædt på til ledelse 2024

## Ledelse af fremtidens generationer

Hvordan ser det kommunale og regionale arbejdsmarked ud i dag og i de kommende år? For første gang er vi 4 generationer samlet på arbejdsmarkedet.

Hvordan går de yngre og kommende generationer til arbejdslivet, og hvad betyder det for fremtidens ledere?

Vi dykker ned i, hvordan unges kontekst former den måde at tilgå arbejdet på, og hvordan du som leder kan skabe et motiverede arbejdsmiljø, som unge medarbejdere tiltrækkes af og trives i, samtidig med at du har fokus på kerneopgaven og de resterende medarbejdere.

Vi dykker også ned i begrebet generationsledelse, der har fokus på, hvordan man som leder sikrer, at alle – på tværs af generationer – føler sig som en værdsat del af arbejdspladsen.

## FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 3.000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. FOA står bag lederen og arbejder for at fremme forståelsen for lederens faglighed. Det betyder, at FOA leverer kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne. Vores opgave i FOA er at slå for, at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart defineret. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.