

Ledere af unge skal tage ansvar for de nyuddannede på arbejdsmarkedet

Af lektor Karen Christina Rasmussen, erhvervsakademiet Cphbusiness

Unge i alderen 16 til 28 år – også kaldet Generation Z – bliver ofte i den offentlige debat skudt i skoene, at de er vanskelige at lede, individualistiske, halvdovne og kun tænker på egen vinding.

Det billede punkterer en ny undersøgelse fra erhvervsakademiet Cphbusiness. Undersøgelsen Ledelse af unge II er lavet for at komme nogle spadestik dybere i den udfordring, som mange ledere og HR-chefer i Danmark oplever med at lede unge.

Ledere og HR-chefer oplever nemlig, at unge er svære at tiltrække og ikke mindst fastholde. Undersøgelsen forholder sig gennem undersøgende interviews med unge i starten af deres karriere og deres ledere. Hvad er henholdsvis de unges og deres leders oplevelse af og behov for relationer, forståelsesmønstre, anerkendelse og identitet- og meningsdannelse.

Resultaterne peger på, at de unge på arbejdsmarkedet og deres ledere opfatter overstående på forskellige måder, og det gør forventningsafstemningen mellem den unge medarbejder og lederen vanskelig.

De unges behov for nærværende ledelse, anerkendelse og meningsgivende arbejde kræver tid. Det har ikke alle ledere mulighed for eller forståelse for at prioritere.

- Vi er unge mennesker, der lige kommer fra uddannelse og hele tiden er lidt nervøse for, om man gør det godt nok. Jo mere man bliver anerkendt for sit arbejde, jo mere tænker man, at man bidrager til virksomheden ... Hvorimod bliver du overset, og der er ikke nogle, der kommenterer noget. Der tænker jeg, at man let kan komme til at føle sig ubetydelig for virksomheden. Man kan let erstattes. Kan man let erstattes, så tænker jeg, at man begynder at søge andre veje eller alternativer.

Mand, 25 år, i job i 8 måneder

Arbejdet skaber de unges identitet

I dag ønsker mange unge et job, der kan bidrage til at forme dem. Ikke kun arbejdsmæssigt, men også identitetsmæssigt. De unge ønsker og har et behov for at være en del af et arbejdsfællesskab. De bliver motiveret af at opleve, at der er en mening med deres arbejde, som stemmer overens med deres eget værdisæt.

I Cphbusiness' undersøgelse påpeger en stor del af de unge respondenter, at de bliver motiveret af at kunne kombinere deres egen faglige udvikling med at gøre en forskel for andre. Med andre ord er de unge ikke så individualistiske, som de bliver beskyldt for at være.

Key findings

- En tryk relation mellem ung og leder fremskynder den unges udvikling.
- Autoritet skal findes i en leders erfaring og respekten i en ligeværdig relation.

- De unge ledere er udfordret i at skelne mellem arbejds- og privatliv i relationen med de unge medarbejdere.
- SoMe har ikke revolutioneret business as usual. Det er et værktøj og ændrer ikke de unges adfærd på arbejdspladsen.

Hvordan tiltrækker og fastholder man de rigtige unge?

De virksomheder, der i undersøgelsen lykkes med at tiltrække og fastholde de dygtige og unge medarbejdere, er gode til at:

- Skabe et højere meningsskabende formål for den unge.
- Facilitere den unges udvikling.
- Tilbyde den unge en tæt og respektfuld relation til den nærmeste leder.

Unge anno 2018 ønsker at være en del af et meningsgivende fællesskab, hvor de kan bidrage og tilegne sig viden. Det betyder ikke, at de unge ikke har fokus på egen udvikling. For det har de i høj grad, men det er balanceret, så et meningsgivende fællesskab er forudsætningen for deres læring og udvikling.

Derfor skal virksomhederne fokusere på at kommunikere deres vision og værdier og tydeligt italesætte og gennem konkrete handlinger prioritere medarbejderudvikling af de unge medarbejdere.

Hvordan motiverer ledere bedst unge medarbejdere?

Blandt virksomhederne i undersøgelsen formåede flere ledere på en brugbar måde at aktivere motivationsknapperne:

- En tæt relation.
- Udvikling af den unges kompetencer.
- Anerkendelse af den unges faglighed gennem deres ledelse.

Som leder skal man med udgangspunkt i den enkelte unges værdisæt tydeligt kommunikere koblingen mellem sine værdier, virksomhedens højere formål og de unges værdier. Gennem konkret feedback kan lederen vise de unge, at de bidrager professionelt til fællesskabet.

Når man som leder lykkes med den cocktail, oplever de unge lederen som nærværende og autentisk, og det fremmer deres motivation og læring. De unge medarbejdere higer nemlig efter at være passionerede og opleve, at de bidrager til et fælles formål.

Derfor kan man som leder med fordel hjælpe de unge til at mestre overgangen fra studie til erhvervslivet og på den måde få dem til at føle stolthed over deres arbejde.

- Jeg søger en feedback, der kan gøre mig dygtigere eller gøre den opgave, jeg er i gang med bedre, eller ja. Det behøver ikke alt sammen være "ej, hvor er det flot". Det er selvfølgelig dejligt, men det er ikke noget, man kan bruge til at gøre noget bedre eller tænke i nogle andre retninger.

Kvinde, 25 år, på arbejdsmarkedet i 5 måneder

Er ledelse af unge tidskrævende?

Den offentlige debat har i en årrække kredset om udfordringen med at lede unge. De unge bliver ofte beskyldt for at være tidskrævende curlingbørn og en mig-mig-mig-generation.

Overgangen fra en videregående uddannelse til erhvervslivet kræver en stor omstilling for den unge. Med et skolesystem, der fra folkeskole, gymnasium og til videregående uddannelse er baseret på feedbackkultur og gruppearbejde, kan springet til erhvervslivet være en stor mundfuld.

Erhvervslivet måler ofte de unge på deres individuelle præstationer, og mange unge har begrænset erfaring med at arbejde selvstændigt. Derfor kræver deres entre på arbejdsmarkedet, at de bliver holdt i hånden mere end tidligere generationer.

Det er ikke på grund af manglende vilje til at indgå i professionelle relationer fra de unge medarbejdere. Det er konsekvensen af den dannelse, som de er rundet af gennem uddannelsessystemet. De besidder kompetencer inden for samarbejde, men skal trænes i at arbejde individuelt.

Det kan ledere opleve som tidskrævende – men den tidsmæssige investering i feedback og anerkendelse betaler sig.

- Anerkendelse er, når man bliver rost for det, man har gjort. De anerkender det stykke arbejde, man har gjort. De anerkender og ser den indsats ... Du kan egentlig også sætte et lighedstegn med at skulle motivere. Så når du bliver anerkendt ... Så følger der en motivation for at kunne yde en ekstra indsats næste gang.

Mand, 26 år, i job i 7 måneder

Fastholdelse gennem nærværende ledelse

Tre ting kan accelerere den unges udvikling:

- En stærk og ligeværdig relation til den nærmeste leder.
- Den rette dosering og frekvens af feedback og anerkendelse.
- Oplevelsen af meningsgivende arbejde, der bidrager til et fælles mål.

Med andre ord: Hvis du som leder investerer i den unge, bliver de hurtigere selvhjulpne og dermed effektive medarbejdere.

Når de unge oplever, at de mestrer individuelle arbejdsopgaver gennem autentisk feedback og bliver anerkendt af deres ledere bidrager det til fastholdelsen, og at unge bliver effektive medarbejdere.

- Får man anerkendelse, så er man villig til at fortsætte arbejdet og yde noget mere.

Kvinde, 25 år, i job i 5 måneder

De unge har behov for at blive bekræftet i, at de handler i overensstemmelse med lederens ønske. Her fungerer anerkendelse som navigationsredskab i forhold til de rammer, som deres leder har opsat som et landkort. Jo mere de unge handler i overensstemmelse med landkortet - i jo højere grad bliver de anerkendte og valideret af deres leder.

Derfor er nøglen til at få de unge til at lykkes at skabe rammer og definere mål og en retning, der giver de unge meningsfulde erfaringer med at arbejde selvstændigt.

Når det lykkes, er de unge både handlekraftige, idérige og professionelle, og formår du at facilitere de unge medarbejderes udvikling, får du unge medarbejdere, der kører langt på ledelsesliteren.

Tre råd til vellykket ledelse af unge

- Lederens anerkendelse og feedback skal være i form af konkrete handlingsanvisninger til den unge for at træne dem i at arbejde selvstændigt. Anerkendelse og feedback kan anses som et navigationsredskab i opgaveløsningen.
- Lederen skal kunne sætte rammerne for den unge og hjælpe den unge med at skabe mening i arbejdet.
- Lederen skal anerkende den unge fagligt og personligt i en-til-en-møder.

Hent forskningsrapporten [Ledelse af unge II](#)

Læs undersøgelsen om ledelse af unge som e-bog på

https://issuu.com/rosendahls_online/docs/ledelse_af_unge_ii?e=31910048/59182770

Fakta om forsknings- og udviklingsprojektet Ledelse af unge II

- Cphbusiness gennemførte undersøgelsen, som lektor Karen Christina Rasmussen var projektleder på, fra maj 2017 til januar 2018.
- Data fra interviews med unge dimittender med merkantil baggrund i alderen 22 til 28 år, deres ledere og en fokusgruppe af ledere.
- Inddragelse af empirisk data fra et indledende forsknings- og udviklingsprojekt på Cphbusiness.
- 368 spørgeskemaer blandt målgruppen af unge og 8 interviews. Endvidere 153 spørgeskemabesvarelser og 15 interviews med HR-chefer.
- På Cphbusiness underviser Karen Christina Rasmussen blandt andet på kurset ledelse af unge i praksis.