



Er der en rollemodel til stede?

- 7 tendenser om unge ledere

Er der en rollemodel til stede?

Er unge ledere i virkeligheden så forskellige fra deres ældre kollegaer? De udfordringer, de står overfor, virker ikke til at være skelsættende anderledes, men tempoet er øget, og de unge ledere vil ikke stå model til de eksisterende ledelsespræmisses.

Som en del af forskningsrapporten Unge Ledere, har vi identificeret 7 tendenser, som betegner de unge leders udfordringer og krav til deres organisationer.

De syv tendenser er:

- Udvikling eller afvikling
- Ledelse er en disciplin med fællesskabet i fokus
- Når unge ledere leder på tværs af generationer
- Curlingledeelse
- Relationer er springbræt til den unge leders udvikling
- Ingen mening - ingen unge ledere
- Bæredygtighed - et DNA, ikke en ideologi for unge ledere

De unge ønsker en rollemodel i deres nærmeste leder, en der hjælper dem med at udvikle sig i den rigtige retning. De ønsker fællesskab og stærke relationer, der i sidste ende er med til at accelerere deres udvikling og sikre, at deres talent bliver realiseret. Får de ikke faste rammer eller en erfaren leder at sparre med, risikerer de unge ledere at falde i fælden med for tætte

private relationer til medarbejderen. Dette hæmmer ikke alene medarbejdernes udvikling, men også den unge leders trivsel og evne til at udøve kompetent ledelse. De unge ledere søger mening i deres arbejde, men ikke nødvendigvis en ideologisk mening, såsom at redde verden, det skal stemme overens med deres egne værdier - det gælder i øvrigt også bæredygtighed.

Udvikling eller afvikling

Et gennemgående tema i undersøgelsen er de unges leders fokus på udvikling. Stilstand er deres fjende, og "fear of missing out" er presserende, og oplever de ikke udvikling, søger de hurtigt videre.

Fakta om Unge Ledere:

- Projektet forløb over perioden jan.-dec. 2020
- Projektet er udført i samarbejde mellem Erhvervsakademi Cphbusiness og Lederne
- Der blev afholdt 50+ interviews med unge ledere
- Der blev indsamlet 1.000+ svar via spørgeskemaundersøgelse
- Hjemmesiden ungleder.dk er udviklet som en del af projektet.

Af alle parametre bliver udvikling vurderet som det absolut vigtigste for de unge ledere. De unge ledere har et indre drive, en motivation for at forbedre sig selv og for at komme videre i livet. Med det kommer en utålmodighed, som kan være svær for deres nærmeste leder at tøjle. Det virker dog til, at denne utålmodighed hænger sammen med deres frygt for at gå i stå. Men oplever de, at der er en plan for deres fremtid og et godt socialt fællesskab, så får de unge ledere mere ro og mulighed for at være mere nærværende i deres lederskab. Hvis man som leder af en ung leder også kridter banen op i forhold til deres ansvar og sikrer en klar forventningsafstemning, vil man være i stand til at fastholde dem i længere tid.

De unges trang til udvikling er dog ikke nødvendigvis kun for dem selv. Fjenden er ikke kun stilstand hos dem selv, stilstand i virksomheden er også problematisk. Det er ikke af ond mening, de vil virksomheden det bedste. Men de unge vil skabe fremdrift og har meget at byde ind med, og bliver de ikke lukket ind og får råderum og indflydelse, så søger de igen videre. Det er vigtigt for dem, at de har indflydelse og kan sætte eget aftryk og bidrage til virksomhedens vækst og fremdrift.

Ledelse er en disciplin med fællesskabet i fokus

For mange unge ledere er selvudvikling første prioritet for at vælge lederkarrieren til, men hvis man som ung leder skal lykkes med sit lederskab, må man betragte ledelse som en disciplin på lige fod med en hvilken som helst anden faglighed. Med ledelse følger magt og ansvar over for virksomhed og medarbejdere. Som leder skal man kunne tilsidesætte sine egne følelser og impulser til fordel for fællesskabet. Opgavem er både at være organisationens og medarbejdernes m/k, at være klar i kommunikationen om, hvem man er som leder samt sætte fællesskabet højt.

Det hjælper de unge ledere, hvis de er bevidste om, at ledelse, som udgangspunkt ikke drejer sig om dem selv men om fællesskabet, og ikke om at få men om at give til fællesskabet.

De ledere, som oplever succes i deres lederskab, fokuserer på opgaven og på fællesskabet. De gør sig klart, hvem de er som mennesker, og hvem de ønsker at være som ledere, og hvad lederskabet kræver af dem. Som leder er det din opgave at skabe tryghed og tillid blandt medarbejderne. Lederen skal kunne håndtere, at have det på en måde indeni, men stadig kunne kommunikere noget andet.

Det er typisk lettere for unge ledere at finde deres lederstil, hvis de er en del af en virksomhed og kultur, hvor ledelse er på dagsordenen, og hvor der er nogle strukturer og systemer, som understøtter deres ledelse. Eksempler kan være onboardingprocesser, struktur for samtaler med medarbejderne, udviklingsplaner, mentor- og netværksordninger, værdigrundlag og en kultur, som favner og fremelsker læring.

Når unge ledere leder på tværs af generationer

Dette studie peger på, at unge ledere er meget opmærksomme på medarbejdersammensætningen i deres medarbejdergruppe, allerede inden de starter i lederstillingen. At lede på tværs af alder i sin første lederstilling kan være angstprovokerende for mange unge ledere. At indtræde i en ny rolle og skulle positionere sig i forhold til medarbejdere, der er mere erfarne og måske på alder med deres egne forældre, fremkalder usikkerhed hos mange unge ledere.

De unge ledere, der tilgår ledelsesopgaven af de mere erfarne medarbejdere med en vis portion ydmyghed, har lettere ved at blive accepteret af deres medarbejdere. De faglige og sociale kløfter, der måtte forekomme, lykkes mange unge ledere at minimere ved at ind-



drage medarbejderne og gøre brug af deres erfaringer med respekt for medarbejdernes kompetencer.

At lede på tværs af generationer kræver en vilje til at interessere sig for det enkelte menneskes behov og motivation. At tilgå ledelsesopgaven med et opgavefokus hjælper til at skabe sunde og professionelle relationer på tværs af alle generationer repræsenteret blandt medarbejderne. Hvis man skaber og kommunikerer en fælles retning, som alle handler efter, kan det være med til at skabe den synergi mellem generationerne, som kan løfte fællesskabet, fagligheden og den unge leders kompetenceniveau.

Curlingledelse

Blandt de unge ledere, der ser ledelse som et selvudviklingsprojekt, er der en klar tendens til, at de ønsker at indtræde i tætte og ofte forældre lignende relationer til deres medarbejdere. De ønsker at skærme deres medarbejdere mod udfordringer og påtager sig selv de vanskeligste opgaver. De tager deres medarbejders ønsker og behov meget personligt. Mistrives deres medarbejdere, eller fejler de, så påvirker det curlinglederens egen identitet. Det kan skyldes, at de unge curlinglederes relationer til deres medarbejdere ofte bærer præg af at være meget personlige og i nogle tilfælde endda private.

Når der ikke er en passende balance i relationen mellem den unge leder og medarbejderne, skaber det et stort pres på den unge leder. Rollen som curlingleder er en rolle, som flere unge ledere ubevidst påtager sig. Men det er ikke fremmede for deres egen lederudvikling eller medarbejdernes trivsel.

Flere af de unge ledere, der falder i curlingleder-grøften, har behov for at få redefineret relationerne til deres medarbejdere, således de går fra det private-personlige over til det personlige-professionelle i deres relation til medarbejderne. Det sker bedst gennem en dannelse og udvikling af den unge leder. Den proces er vanskelig for de unge ledere selv at igangsætte og gennemgå. Blandt andet fordi de kan have svært ved at gennemskue, hvor deres udfordringer ligger, og dels fordi de har brug for sparring og dialog for at skabe refleksion og ændre deres tilgang til ledelse.

Relationer er springbræt til den unge leders udvikling

De unge ledes relationer er afgørende forudsætninger for deres udvikling og succes som ledere. Den allervigtigste relation for unge ledere er deres nærmeste leder. En personlig og professionel relation til nærmeste leder, som er kendetegnet ved høj grad af tillid, åbenhed og gensidig respekt med jævnlig sparring og feedback, skaber et trygt rum for den unge leder. På den måde er relationen med til at skabe refleksion og accelerere den unges udvikling i lederrollen. Foruden den nærmeste leder har de unge ledere også

stor gavn af interne eller eksterne mentorer med ledererfaring. Mentorerne giver de unge ledere konkrete råd og sparring om hverdagens konkrete ledelsesmæssige udfordringer, samtidig med at de støtter og udfordrer den unge leder i et passende tempo. Det er med til at skabe refleksion, som udvikler den unge leder.

De unge ledere har også stor gavn af netværk af andre unge ledere, som står i samme situation som dem selv. Det kan være interne netværk på arbejdspladsen, netværk i forbindelse med uddannelse og eksterne netværk af både uformel og formel karakter. Det, der er kendetegnende for disse netværk, er, at de giver de unge ledere et forum, hvor de kan dele deres udfordringer og dilemmaer med nogen, som står i samme situation.

De netværk giver luft til den ventil, som de unge ledere må kontrollere over for medarbejderne. Samtidigt giver disse netværk mulighed for at få indsigt i andres udfordringer og løsninger, og dermed muligheder for, at de unge ledere kan lære af hinanden. Men netværkene fungerer i lige så høj grad som sociale fællesskaber, hvor de unge ledere kan få tilfredsstillende følelse af fællesskab, som de ikke kan have med deres medarbejdere.

Fakta om de unge ledere:

- **Alder:** 22-35 år
- **Ledere for:** minimum 2 personer
- **Erfaring:** fra 3 måneder til maksimalt 1,5 år.
- **Uddannelsesniveau:** kortere videregående til lang videregående.
- **Brancher:** finanssektoren, rekrutteringsbranchen, detailhandel, servicebranchen samt sport og event.

Ingen mening - ingen unge ledere

Empirien viser, at unge ledere er meningsdrevne. Hvis de ikke kan se meningen med deres arbejdsopgaver eller arbejdsfællesskabet, er de hurtige til at søge videre. I overgangen fra medarbejder til leder er der mange nye opgaver og krav. Når de unge ledere står i orkanens øje, kan det være vanskeligt at se meningen, og det skal den nærmeste leder hjælpe dem med, i kraft af forventningsafstemning og med fokus på deres udvikling.

Lederidentiteten dannes på baggrund af erfaringer, dialog og retrospektiv meningsgørelse. Får den unge leder ikke støtte i denne proces, er sandsynligheden for et fravalg af ledervejen stor. At finde mening på egen hånd i ukendt territorium er vanskeligt, og i denne fase kan unge ledere blive desillusionerede. Det kan eksempelvis dreje sig om hjælp til at forstå opgaver, rammer og de sociale spilleregler i et større perspektiv.

Hvis virksomheden ønsker at fastholde deres unge leder, er det afgørende, at nærmeste leder og eventuelt HR prioriterer og afsætter ressourcer til at indgå i tæt dialog med den unge leder - specielt i den første tid. Her er det væsentligt, at lederen er opmærksom på at forstå den unge leders verdensbillede og tage udgangspunkt heri, så de rigtige dialoger bliver prioriteret. Et opmærksomhedspunkt her er, om den unge leder søger mening fra et overordnet og større perspektiv - ud fra et større formål, eller om menings-skabelsen er ud fra det mere nære perspektiv - deres egen udvikling.

Oplever den unge leder ingen mening med sit arbejde, så er der en overhængende risiko for, at den unge leder søger videre. Dataene tyder på, at unge ledere i dag har mindre tålmodighed over for mangel på mening end tidligere. De unge ledere søger hurtigere videre end tidligere generationer. Og om næste stilling er en lederstilling er ikke et must - specialistrollen trækker også. Sikker er det, at flere unge ledere sætter lederdrømmen på standby, efter de har fravalgt deres første lederjob. Ingen af respondenterne udelukker dog drømmen om en fremtidig lederstilling i en mere meningsgivende kontekst.

Bæredygtighed - et DNA, ikke en ideologi for unge ledere

Bæredygtighed er et varmt emne og har også en betydning for de unge ledere, men de går mere pragmatisk til værks end antaget.

Det er vigtigt for de unge ledere, at virksomheden, de arbejder i, har et fokus på bæredygtighed på en måde, der giver mening for virksomheden men også gerne omverdenen. De fleste unge ledere er formet af en tid, hvor der har været stort fokus på bæredygtighed, hvor virksomheder skal tage stilling til miljø, udviklingslande og ulighed. En tid, hvor store virksomheder har været målt på, og også markedsført sig på, hvad

de gør for andre. Men i de fleste tilfælde med indsatser, der klinger hult og lugter af branding. Måske derfor er de unge ledere kritiske over for bæredygtighed og stiller krav til, at bæredygtige indsatser skal stemme overens med virksomhedens overordnede visioner og økonomi - det skal ikke være for enhver pris.

De unge ledere vil gerne gøre en forskel, men det skal være ud fra et pragmatisk standpunkt, ikke et ideologisk alene. Alt efter branche og virksomhed, vil de unge gerne gøre en forskel, inden for de rammer virksomheden er givet, det skal være en del af virksomhedens DNA. Arbejder de med finans, giver det mening at have fokus på finansiel bæredygtighed, arbejder de med detail, kan man have fokus på produktion og så fremdeles. De unge ledere vil gerne arbejde med bæredygtighed og FN's Verdensmål, når det indgår i en relevant kontekst.

Rammer virksomheden plet og kan forene bæredygtighed med virksomhedens DNA, vil det give de unge ledere stolthed og fastholde dem i virksomheden i længere tid. Endnu bedre bliver det, hvis virksomhedens indsats og fokus på bæredygtighed også stemmer overens med de unge leders eget værdisæt.

Derfor er det vigtigt, at virksomhederne tænker bæredygtighed strategisk ind, det må ikke være en ideologisk indsats, der skal virke som et middel i markedsføringsstrategien. De unge ser lige igennem den slags indsatser, da de er vokset op med det. Formår virksomhederne at gå strategisk til værks, vil de ikke blot kunne fastholde de unge talenter, men vil også kunne tiltrække nye. Meget tyder på, at den kommende generation i endnu højere grad vil have fokus på bæredygtighed, det kan ligefrem blive et krav i deres jobsøgning.

På den måde bliver bæredygtighed ikke kun en god investering, men også en fremtidssikring for at fastholde og tiltrække de dygtige og passionerede, unge talenter.

Om Cphbusiness

Cphbusiness er Danmarks største erhvervsakademi, med både fuldtids- og deltidsuddannelser. Cphbusiness tilbyder uddannelser inden for flere forskellige områder, som f.eks. ledelse, kommunikation, innovation, IT og salg og markedsføring. Besøg vores hjemmeside og læs mere på cphbusiness.dk.

Kontakt os:

Projektleder, Lektor, Karen Christina Rasmussen:
kcer@cphbusiness.dk

Om ungleder.dk

Som en del af forskningsprojektet er hjemmesiden ungleder.dk blevet udviklet, for at understøtte unge ledere under 35 år i deres første lederstilling.

På hjemmesiden finder du ny viden og perspektiver gennem videoer, artikler og podcasts. Siden bliver løbende udbygget og opdateret.

Indholdet er også værende relevant for ledere af unge ledere, HR-professionelle og andre med en interesse for ledelse.