



Unge ledere

Hvordan sikres et stærkt rekrutteringsfelt af kvalificerede og kompetente unge ledere til morgendagens ledelsesudfordringer?

Projektleder - Karen Christina Spuur

Lektor - Anne Essenbæk Toftbjerg

Projektkoordinator - Camilla Birkvad Bernth

Unge Ledere

Hvordan sikres et stærkt rekrutteringsfelt af kvalificerede og kompetente unge ledere til morgendagens ledelsesudfordringer?

Denne forskningsrapport er udviklet på baggrund af både kvalitativ og kvantitativ empiri. Der skal fra projektgruppen lyde en stor tak til alle deltagere, der har taget sig tid til projektet.

Projektgruppe

Projektleder og lektor Karen Christina Spuur
Lektor Anne Essenbæk Toftbjerg
Projektkoordinator Camilla Birkvad Bernth.

Unge Ledere

Hvordan sikres et stærkt rekrutteringsfelt af kvalificerede og kompetente unge ledere til morgendagens ledelsesudfordringer?

Forfattere: Karen Christina Spuur, Anne Essenbæk Toftbjerg,
Camilla Birkvad Bernth.

Udgivet af: Copenhagen Business Academy

1. Udgave, 1. oplag 2020

Omslag: Camilla Birkvad Bernth og Markus Petterson

Trykt hos: Lasertryk.dk A/S

ISBN: 978-87-970493-0-3

Abstract

Motivationen for dette forskningsprojekt udspringer af en undren og en bekymring over den kendsgerning, at der i dag er færre unge ledere i Danmark under 35 år, end der var for 10 år siden. Forskningsprojektet er motiveret af et ønske om at kortlægge og nuancere den viden, der findes på området "unge ledere" i dag. Der ses en tendens til, at unge ledere afbryder deres lederkarriere i deres første job eller helt fravælger ledervejen. Undersøgelsen fokuserer på at opnå indsigt i det, der kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle, hvilke årsager der ligger til grund for deres fravalg af ledervejen, og hvordan leder og HR bedst understøtter de unge ledere i transitionen fra medarbejder til leder.

Ved at kortlægge og konkretisere mønstre og tendenser i unge ledes første 1,5 år i lederrollen er håbet at kunne lette overgangen fra medarbejder til leder for fremtidens unge ledere. Den viden, projektet frembringer, er baseret på empiri fra unge, der overvejer at gå ledervejen, unge ledere i deres første lederjob, ledere af unge ledere, HR-professionelle og ekspertinterviews. Hovedvægten er empiri indhentet direkte fra målgruppen, de unge ledere i alderen 22-35 år.

Studiet er baseret på både kvantitativt og kvalitativt data. Der er gennemført 50+ interviews, og flere fokusgrupper er gennemført. Formålet med den kvalitative empiri er at undersøge, hvilke tanker og oplevelser de unge ledere selv og deres ledere har om skiftet fra at være medarbejder til at være ung leder. Ved eksplorativt at undersøge målgruppen og deres ledere opnås en forståelse af, hvilke udfordringer de unge møder i deres første lederjob, og hvad der forårsager fravalg af ledervejen. Denne viden bidrager til at skabe indsigt i trivsel generelt blandt unge ledere og en forståelse af, hvorfor nogle unge vælger ikke at gå ledervejen, og hvilke indsats der fastholder andre unge ledere.

Fokusgruppen med HR-professionelle, der arbejder med lederpipeline, talentudvikling, tiltrækning, fastholdelse og afvikling af unge medarbejdere, bidrager med en nuancering og inddragelse af bredere perspektiver.

Fokusgrupperne med de unge studerende og nylige dimittender tjener til at få et indblik i de overvejelser og tanker, unge har om at gå ledervejen. Af de studerende har hovedparten en merkantil retning, men flere studieretninger og dimittender fra andre brancher er også repræsenteret.

Den kvantitative data består af en spørgeskemaundersøgelse udarbejdet af Lederne og Cphbusiness. 1.000+ besvarelser af unge ledere mellem 22 og 35 år viser bl.a., at en virksomheds prioritering af bæredygtighed har betydning for attraktiviteten af denne som arbejdsplads, den unge ledes stolthed over sit arbejde, og vigtigst af alt er det medskabende til, at den unge leder opfatter arbejdet som meningsfuldt.

Både empirien fra de gennemførte interviews og spørgeskemaundersøgelsen peger på, at flere unge fravælger ledervejen, da de ikke ønsker at være leder på de præmisser, der bliver tilbudt i deres virksomheder. De unge, der fravælger ledervejen – enten inden de starter eller efter deres første lederjob – angiver en af følgende årsager: De frygter ikke at kunne udfylde rollen i overensstemmelse med egne værdier, de ønsker ikke tids- eller krydspres mellem medarbejdere og direktion, de ønsker at udvikle sig ad specialistvejen i stedet, eller de føler mangel på kompetencer til at indtræde i lederrollen. Ofte anser potentielle unge ledere ikke de strukturer, som de blev tilbudt at lede inden for, som attraktive. Rammen giver dem ikke mulighed for at udøve en form for ledelse, de kan stå inden for, og det stemmer ikke overens med deres udviklingsønsker.

Transitionen fra medarbejder til leder er ofte en stor forandring for mange nye ledere, og de føler sig ofte dårligt klædt på til rolleskiftet. En stærk tendens i empirien er, at de unge ledere, der trives bedst i rollen og

transitionen, har en tæt relation til nærmeste leder, hvor de får løbende sparring og feedback, og hvor de ser lederen som en rollemodel, de kan spejle sig i. Relation skal gerne være præget af et fælles værdisæt, gensidig respekt og en åben dialog i en kultur, hvor der er fokus på læring med plads til at begå fejl.

De unge ledere, der tilgår ledergerningen som en opgave frem for et personligt selvudviklingsprojekt, har lettere ved at skabe en professionel relation til deres medarbejdere. Empirien viser, at de ikke tager fejltrin og konflikter personligt og dermed kan håndtere dem professionelt uden store personlige omkostninger. Hvorimod de unge ledere, der er motiveret af ledelse som et selvudviklingsprojekt, møder større personlige udfordringer og oplever oftere følelsen af utilstrækkelighed.

En mentor og/eller et fagligt netværk, uagtet om det er internt eller eksternt, giver den unge leder tryk og fungerer som en accelerator for den unges udvikling. Empirien viser, at det er de færreste virksomheder eller unge ledere, der prioriterer dette, og her er således et stort udviklingspotentiale.

Lederrollen skal give mening for de unge ledere på flere niveauer. Det skal give personlig mening for dem i forhold til deres udvikling og værdier. De skal opleve, at de er i udviklingsmæssig fremdrift, at de kan spejle deres værdier i virksomhedens, og at de kan være autentiske. Samtidig er det vigtigt for mange af de unges ledere, at arbejdsopgaver giver mening, i form af at de bidrager til medarbejdernes trivsel, virksomhedens succes og også gerne et større samfundsmæssigt formål.

De unge ledere peger på, at fremtidens lederrolle skal være favnende og nærværende i højere grad, end det er tilfældet i dag. De kommende generationer forventer, at fremtidens ledere har fokus på at skabe arbejdspladser, hvor der er plads til den enkelte medarbejders udvikling og trivsel. Der er en forventning om, at fremtidens leder kan skabe stærke arbejdsmiljøer, der fremmer fællesskabet og giver plads til det enkelte individ.

Indholdsfortegnelse

Indhold

| | |
|--|----|
| Forord | 1 |
| 1. Indledning og ramme | 2 |
| Problemfelt og baggrund for forskningsprojektet | 2 |
| Cphbusiness, Lederne og erhvervspartnerne oplever, at unge ledere har udfordringer | 3 |
| Problemstilling..... | 4 |
| Problem | 5 |
| Metodisk og teoretisk ramme | 6 |
| Relationer | 6 |
| Anerkendelse og feedback | 6 |
| Mening..... | 7 |
| Motivation | 8 |
| Dannelse | 9 |
| Bæredygtighed | 10 |
| 2. Analyse..... | 12 |
| Tema 1. Relationer til leder, medarbejdere og virksomhed | 14 |
| Relationen til nærmeste leder..... | 14 |
| Relationen til medarbejderne | 21 |
| Relationen til virksomheden som arbejdsplads | 28 |
| Tema 1. Opsummering | 31 |
| Tema 2. Er motivationen for lederrollen ønsket om et selvudviklingsprojekt? | 33 |
| Lederrollen som personligt udviklingsprojekt eller med øje for bolden | 34 |
| Sådan hjælpes unge ledere godt fra start | 37 |
| Tema 2. Opsummering | 44 |
| Tema 3. Mening og værdier er karrierekompasset for unge ledere | 45 |
| Mening er identitetsdannende..... | 45 |
| Mening skaber motivation | 46 |
| Mening som etisk kompas og karrierekompas..... | 47 |
| Når overblikket forsvinder, bliver meningen uklar..... | 48 |
| Når meningen forsvinder, forsvinder den unge leder | 48 |
| Hvordan operationaliseres mening som ledelsesværktøj? | 49 |
| Tema 3. Opsummering | 51 |
| Tema 4. Fremtidens ledere – ifølge de unge ledere..... | 52 |

| | |
|---|----|
| Hvem er fremtidens ledere?..... | 52 |
| Bæredygtighed | 55 |
| Tema 4. Opsummering | 57 |
| 3. Konklusion | 58 |
| Hvad kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle? | 58 |
| Hvilke årsager ligger til grund for fravalg af en lederkarriere? | 59 |
| Hvordan kan ledere af unge ledere og HR understøtte transitionen fra medarbejder til leder? | 60 |
| 4. Tendenser | 62 |
| Udvikling eller afvikling..... | 62 |
| Ledelse er en disciplin med fællesskabet i fokus..... | 62 |
| Når unge ledere leder på tværs af generationer..... | 62 |
| Curlingledelse | 63 |
| Relationer er springbræt til den unge leders udvikling..... | 63 |
| Ingen mening - ingen unge ledere..... | 64 |
| Bæredygtighed - et DNA, ikke en ideologi for unge ledere..... | 64 |
| Afsluttende bemærkning..... | 65 |
| 5. Teoretisk tilgang | 66 |
| Honneth..... | 66 |
| Hartmut Rosa..... | 67 |
| Positioneringsteori | 67 |
| Weick..... | 68 |
| 6. Datagrundlag og metode..... | 69 |
| Analysedesign | 69 |
| Interviews | 69 |
| Spørgeskemaundersøgelse..... | 72 |
| Kodning af data..... | 72 |
| Fokusgrupper..... | 73 |
| Metodekritik..... | 73 |
| 7. Litteraturliste | 75 |
| Bøger | 75 |
| Artikler og tidsskrifter..... | 76 |
| E-bøger og rapporter | 77 |
| Podcasts..... | 78 |
| 8. Appendiks | 79 |

| | |
|---|----|
| Appendiks 1. Uddrag fra spørgeskemaundersøgelse | 79 |
| Appendiks 2. Interviewliste | 90 |
| Unge ledere | 90 |
| Ledere af unge og eksperter | 91 |
| Appendiks 3. Eksempel på ledelsesgrundlag | 93 |
| Appendiks 4. Dannelsesgrundlag | 94 |

Forord

Forskningsprojektet er motiveret af både en undren og en bekymring over det faktum, at der i dag er færre unge ledere i Danmark under 35 år, end der var for 10 år siden. Unge ledere vælger at stoppe lederkarrieren i deres første job eller helt fravælge ledervejen. Undersøgelsen fokuserer på at opnå indsigt i det, der kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle, hvilke årsager der ligger til grund for deres fravalg af ledervejen, og hvordan leder og HR bedst understøtter de unge ledere i transitionen fra medarbejder til leder. Baggrunden herfor er ønsket om at kortlægge mønstre og erfaringer, der kan hjælpe unge ledere i deres første lederstilling. Slutteligt er håbet at kunne frembringe og formidle indsigter til potentielle fremtidige unge ledere og ledere af disse samt HR-professionelle, der alt sammen kan gøre ledervejen mere attraktiv for unge ledere.

Målgruppen er danske unge ledere i aldersgruppen 22-35 år i deres første lederjob. Studiet er fokuseret på de unge ledere, der er i deres første lederjob og maksimalt har 1,5 års erfaringer. Målgruppen er undersøgt på tværs af brancher og uddannelsesbaggrunde.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i 50+ interviews, fokusgrupper og en spørgeskemaundersøgelse med 1.000+ besvarelser. Undersøgelsen er udført fra januar 2020 og frem til oktober 2020, hvor alle unge ledere og deres organisationer har været påvirket af coronaepidemien. Mange interviews blev således foretaget online, og takket være at deltagelse i undersøgelsen har været en vigtig prioritet, både fra de unge ledere og deres arbejdspladser, er undersøgelsen ikke blevet udsat pga. corona.

Denne forskningsrapport er udarbejdet i et samarbejde mellem Cphbusiness og Lederne. Dansk Erhverv, HK, Det Nationale Center for Arbejdsmiljø, Business Danmark og DXC har fungeret som styregruppe og har ved kvartalsvise møder kvalificeret, udfordret og delt tendenser fra deres erfaringer eller deres medlemmers erfaringer. Tilknyttet projektet har endvidere været en knowledge hub bestående af CBS, P.A. Consulting, NOCA, Unique Human Capital og MeeW. Knowledge huben har blandt andet bidraget med teoretisk og praktisk erfaring om unge ledere generelt, opbygning af lederpipelines, videndeling af erfaringer med rekruttering og sparring med unge ledere, ledere af unge ledere og HR-professionelle.

Opbygningen af denne forskningsrapport tager udgangspunkt i en rammebeskrivelse, herefter introduceres analysen og konklusionerne. Slutteligt i rapporten gennemgås det teoretiske fundament, arbejdsmetodikken og det empiriske data, der ligger til grund for forskningsrapporten. Opbygningen tjener det formål at lave en forskningsrapport, der er relevant og tilgængelig for læseren.

Ønsket med undersøgelsen er at kortlægge, identificere og tydeliggøre mønstre og mulige nybrud om unges leders indtræden i lederrollen. Projektgruppen og parterne bag forskningsprojektet ønsker, at den nye viden kan bidrage til at skabe opmærksomhed om unges leders transition fra medarbejder til leder. Det er i alles interesse, at danske arbejdspladser får bedst muligt vidensgrundlag for at kunne rekruttere unge ledere og hjælpe dem på rette vej i deres lederrolle.

Projektgruppen bag projektet sætter stor pris på den viden og tid, de deltagende virksomheder har bidraget med. På trods af corona og de affødte udfordringer og komplikationer i empiriindsamlingsfasen så har de deltagende virksomheder alligevel prioriteret deres deltagelse. En særlig stor tak skal også lyde til de unge ledere, der har delt deres erfaringer – både de gode og de mindre gode.

1. Indledning og ramme

Problemfelt og baggrund for forskningsprojektet

Både på den danske og den internationale scene er der mangel på unge ledere. I Danmark viser tallene, at der i 2008 var 12.045 ledere under 35 år og 9.152 i 2018 (Lederne, 2020), hvilket svarer til et fald på 24 %. Andelen af ledere under 35 år var i 2018 på 8,43 % i forhold til alle ledere. Undersøgelsen, foretaget af Lederne og Dansk Statistik, giver anledning til bekymring. På den længere bane kan faldet af unge ledere betyde, at danske virksomheder får svært ved at rekruttere og fastholde kompetente ledere.

Fra et engelsk-amerikansk studie er der identificeret en betydelig fremtidig mangel på ledere, når babyboomer-generationen pensioneres (født mellem 1946 og 1964). Ifølge Yeager og Callahan kræver det, at der tages et ansvar for målrettet og effektivt at forberede unge til at gå ledervejen (Yeager, K. L. & Callahan, 2016). Kendsgerningen om, at en stor andel af ledere pensioneres inden for en overskuelig tidsperiode, gør sig også gældende for danske forhold. En analyse fra Dansk Industri viser, at andelen af ledere over 50 år er steget fra 35 % i 2010 til 44 % i 2019, hvilket understreger, at Danmark står over for en potentiel ledelsesmæssig udfordring inden for den nærmeste fremtid.

Den nærmeste fremtid byder således på et omfattende generationsskifte på ledelsesgangene, hvor det i stigende grad er unge ledere under 35 år, der skal sikre Danmarks fremtidige konkurrenceevne. Denne forskningsrapport har til formål at undersøge tendensen i en dansk kontekst. Hvilke udfordringer står Danmark over for? Og hvad skal der til for at gøre en karriere mere attraktiv over for den yngre ledergeneration i Danmark?

Derfor er formålet med denne rapport at formidle viden om de unge ledere; hvori består deres udfordringer? Hvilke forventninger har de? Hvad skal der til for at rekruttere flere unge ledere til en lederkarriere? Og hvad skal der til, for at de får succes i lederrollen? Herunder vil der være inspiration til, hvad virksomheder og ledere af unge ledere samt HR kan gøre for at fremme den positive udvikling af unge ledere, samt indsigt i, hvordan unge ledere selv ser fremtidens lederrolle foldet ud.

Dette projekts formål er således at skabe nye indsigter og viden om de unge ledes udfordringer, præferencer og ønsker samt årsag til at fravælge ledelsesvejen, hvilket skal udmønte sig i konkret hjælp til unge, der overvejer at gå ledervejen, eksisterende unge ledere og deres ledere samt HR-professionelle. Dette skal være med til at knække kurven og ændre den nuværende negative tendens.

I forbindelse med forskningsprojektet er hjemmesiden www.ungleder.dk udarbejdet direkte til målgruppen, unge ledere under 35 år. Formen og formatet er valgt med udgangspunkt i målgruppens præferencer for formidling og videnområder. På hjemmesiden deler unge ledere i form af videoer deres egne erfaringer og fiaskoer og giver input og råd til andre unge ledere. Herforuden findes dybdegående podcasts med eksperter inden for de respektive emner samt artikler fra diverse medier og artikler skrevet af projektgruppens deltagere.

Hjemmesiden skal inspirere og bidrage til at øge trivslen blandt unge ledere ved at give dem indsigt i andres udfordringer og løsninger på hverdagens ledelsesdilemmaer (identificeret i dette projekts kvalitative og kvantitative data). Hjemmesiden er som denne rapport et resultat af forskningsprojektet Unge Ledere.

Cphbusiness, Lederne og erhvervspartnerne oplever, at unge ledere har udfordringer

Med 11.000 studerende og en velfungerende alumneforening har Cphbusiness en tæt dialog med både nuværende studerende og dimittender. Denne dialog passer også ind i Cphbusiness' forskningsaktivitet, eksempelvis da dimittender deltog som respondenter i forskningsprojektet Unge Ledere II i perioden 2017-2018. Forskningsprojektet affødte en undren hos projektgruppen, da forskningen påviste en mistrivsel blandt mange unge dimittender, der havde svært ved at indtræde i deres lederrolle (Rasmussen et al., 2018).

“Som uddannelsesinstitution er det vigtigt, at vi tager ansvar og klæder fremtidens ledere og deres ledere på. Foruden faglige kompetencer arbejder Cphbusiness fokuseret på at skabe dimittender med selvindsigt, handlekraft og viden om at tage lederskab – det er der behov for nu og ikke mindst i fremtiden. På vores eftervidereuddannelser i ledelse, au i ledelse og diplom i ledelse forsøger vi desuden at klæde de mere erfarne ledere på til at lede fremtidens ledere.”

Ole Gram, rektor, Cphbusiness.

Som Danmarks største erhvervsakademi har Cphbusiness en bred kontaktflade til danske SMV'er, hvor der blandt mange virksomheder ligeledes har været en undren over, at unge ledere har svært ved at indtræde i lederrollen. Virksomhederne oplever, at mange unge er interesserede i at gå ledervejen, men at den viser sig mindre attraktiv, når de rent faktisk får stjernerne på skuldrene (Würtzenfeld, 2020).

“Vi havde en ung leder, der fagligt var dygtig, men ikke kunne finde sig til rette i lederrolle. Han havde stræbt efter mere ansvar og mere udfordrende opgaver i en længere periode. Da han fik det, så magtede han ikke opgaven. Opgaveansvaret blev for stort, og han havde svært ved at tage ansvaret for relationer til medarbejdere og andre ledere. Efter fem måneder valgte han at stoppe. Vi kunne godt lide ham og var lidt ærgerlige over, at han fandt sig en anden stilling uden ledelsesansvar.”

Leder af ung leder, direktør, Designbranchen.

At vælge en lederkarriere medfører, uagtet mængden af forberedelse hos den nye leder, en del overraskelser og dilemmaer – både gode og mindre gode. De udfordringer, unge ledere typisk fremhæver som værende de vanskeligste, er:

- *“at indtræde i rollen med den alder, som man har. Det stiller krav til, at man skal lede mennesker, der er ældre end en selv, og samtidig opnå respekt fra andre, der måske er fagligt dygtigere.*
- *at træffe beslutninger, der får konsekvenser for andre.*
- *at indgå i sunde relationer med alle medarbejdere, ledere, kollegaer – uagtet personligheder.*
- *Hvad forventes der? Forventningen er ikke altid tydelig fra det øvre ledelseslag, hvis man er mellemleder, og som ung leder er det svært at selv definere, hvad er mine og andres forventninger til mig som leder/mellemleder.*
- *work-life-balance. Hvad forventes af mig i rollen som leder i forhold til arbejdstid, og hvornår er en opgave gjort færdig i et miljø, hvor man aldrig bliver færdig?*
- *afholde svære samtaler.”*

Lene Norden, arbejdsmarkeds- og uddannelseschef i HK.

Det ansvar og de ledelsesmæssige dilemmaer, unge nye ledere møder i transitionen fra medarbejder til leder, kan være vanskelige at tackle. Særligt hvis man ikke har en leder at sparre med eller en anden rollemodel at spejle sig i.

Det undrer ligeledes Lederne, at der i dag er færre unge ledere end for 10 år siden. Der vil altid være unge, der bevidst vælger ledervejen fra, men en spirende bekymring har meldt sig hos flere fagorganisationer og fagforeninger, da flere af de unge, som vælger ledervejen, har svært ved at finde sig til rette i lederrollen. Årsagerne har vist sig at være varierende. De unge, der får en dårlig start på lederlivet, stopper hurtigt igen og vælger typisk at gå andre veje.

Eksempelvis oplever Lederne, at nogle af de unge ledere fortryder deres valg af en lederkarriere. Andre fravælger helt bevidst lederrollen og det ansvar, der følger med. Ifølge teamchef for rådgivning af ledere i organisationen Lederne Michael Uhrenholdt er de hyppigste årsager, at:

- *De unge har svært ved at skulle lede ud fra rammer og præmisser, der ikke giver mening for dem.*
- *Ledelse distancerer uønsket de unge ledere fra deres kolleger.*
- *De har haft negative lederrollemodeller. Eksempelvis oplevet forældre, der var chefer og ikke havde en balance mellem arbejdsliv og privatliv.*
- *De unge ønsker en sund balance i deres arbejdsliv.*
- *De vælger at gå specialistvejen. Der er opstået langt flere spændende muligheder for at udvikle sig som specialist, og da lønnen stort set følger trop med lederrollerne, er det mere spændende at fordybe sig fagligt for nogle.*

Michael Uhrenholdt, teamchef, Lederne.

En partner på projektet Dansk Erhverv erfarer, at deres medlemsvirksomheder oplever udfordringer med unge ledere, der stopper i deres første lederjob.

“Der er selvfølgelig tilfælde, hvor det er bedst for både lederen og medarbejderen, at vejene skilles, men det er rigtig ærgerligt, hvis det kunne have været undgået gennem dialog om, hvad der er svært, og hvordan den unge leder kunne have fået mere støtte i sin nye rolle. Uagtet årsagen til at den unge leder stopper, kan det have store omkostninger for virksomheden. Det kan være en dyr fornøjelse at skulle rekruttere igen, ligesom det kan have trivselsmæssig betydning for lederens team. Ligeledes kan det have omkostninger for en ung leder, der forlader jobbet, fordi udfordringerne på den ene eller anden måde er for store, og fordi lederen føler sig utilstrækkelig, kan det efterlade ”ar” på den videre rejse i karrieren.”

Tina Buch Olsson, chefkonsulent, Dansk Erhverv.

For at løse udfordringen med at færre unge vælger ledervejen er det vigtigt at se på de unges forventninger, deres tilgang til ledelse, de udfordringer, de møder i overgangen fra medarbejder til leder, den hjælp, de får fra deres arbejdsplads til at påtage sig lederrollen, og hvad der kan få dem til at fravælge ledervejen.

Problemstilling

Færre unge vælger at gå ledervejen, og mange unge, der vælger at blive ledere, mistrives i rollen. Undersøgelsen udspringer af et ønske om at opnå indsigt i det, der kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle, hvilke årsager der ligger til grund for deres fravalg af ledervejen, og hvordan leder og HR bedst understøtter de unge ledere i transitionen fra medarbejder til leder.

Ledelse er kontekstafhængig og kan ikke sættes på formel, men at identificere de fællesnævnerne, der går igen på tværs af brancher og persontyper hos unge ledere, der opnår succes, kan være interessant. Ved at få indsigter i, hvilke fælles oplevelser, udfordringer og tilgange der former og kendetegner de unge ledere, som oplever succes i lederrollen, kan mønstre og tendenser påpeges, hvilket kan hjælpe andre unge ledere, deres ledere, HR-professionelle eller unge, der overvejer at gå ledervejen.

Da flere unge fravælger ledervejen end tidligere, er det interessant at undersøge, hvilke årsager der ligger til grund for fravalget. Viden om fravalget kan bruges til at kortlægge de fortællinger, der er blandt unge ledere om at være ledere. Den viden kombineret med indsigterne fra de unge, der trives i deres første lederstilling, kan bruges til at identificere det attraktive ved ledervejen, og hvad der skal til for at lykkes.

Studiet ønsker at frembringe viden og nuancer om problemstillingen for derved at kunne belyse de udfordringer og dilemmaer, som unge ledere møder i deres første lederstilling. Med den brede empiri som afsæt vil målgruppens holdninger og oplevelser kunne kategoriseres i tendenser. Håbet er, at en viden om tendenserne kan bruges til at gøre ledervejen mere attraktiv for kommende ledere og fastholde flere unge ledere, idet de oplever succes i deres lederkarriere.

Problem

På baggrund af problemstillingen formuleres følgende forskningsspørgsmål, der vil fungere som afsæt for studiet og forskningsrapporten:

- Hvad kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle?
- Hvilke årsager ligger til grund for fravalg af en lederkarriere?
- Hvordan kan ledere af unge ledere og HR understøtte transitionen fra medarbejder til leder?

Metodisk og teoretisk ramme

På baggrund af den indsamlede empiri er der identificeret en række emner, som bliver centrale for analysen. Disse emner kalder på en række teorier og begreber. I følgende defineres de relevante begreber for undersøgelsen. Ønsker læseren at fordybe sig yderligere i det teoretiske fundament, udfoldes det i afsnittet 'Teoretisk tilgang' efter analysen.

Relationer

Relation anskues bl.a. ud fra en socialkonstruktivistisk retning, hvor der arbejdes med, hvordan virkeligheden i større eller mindre grad skal forstås som en social konstruktion, og hvordan sproget og relationerne former menneskets evne til og mulighed for at erkende verden. Det, der gælder som virkeligt, afhænger af, hvilke måder man kategoriserer og taler om tingene på, og hvad der har gennemslagskraft i samfundet (f.eks. fokuset på bæredygtighed anno 2020).

Som erkendelsesteori er socialkonstruktivismens overordnede indfaldsvinkel at give bud på, hvorledes den sociale kontekst, herunder relationerne, påvirker erkendelsen. Der er tale om en kritisk sociologi, som er inspireret af Thomas Kuhns paradigmebegreb, hvor det fremhæves, at videnskabelige teorier er begrænsede af det fremherskende videnskabelige paradigme, indtil en ny viden sætter spørgsmålstegn ved dette. Der er således tale om videnskabssociologisk orientering, der betoner, at videnskabelig erkendelse er socialt situeret og ikke objektiv (Berger og Luckmann, 2007).

Grundtanken er således, at verden er en social konstruktion, og at man skaber betingelserne for samvær i relationerne – bevidst eller ubevidst. Dvs. at den unge leder i samspil med sine relationer konstruerer virkeligheden i et samspil, og at han/hun bevidst også kan arbejde med at rekonstruere denne virkelighed.

Helt konkret udmønter det sig i, at de muligheder, pligter, rettigheder og begrænsninger, som den unge leder møder og tilpasser sig, er forudsat positionen, denne indtræder i. Det er, uagtet om det er en position, som denne frivilligt har indtaget, eller om det er en position, som denne er pålagt af andre (Harré & Langenhove, 1999).

Den unge leder finder sin lederidentitet og position i sine relationer, og relationerne er en forudsætning for den unge leders udvikling – både positivt og negativt. Hvis den unge leder oplever resonans, forstået som at den unge leder føler sig set og hørt af den anden/de andre, samt oplever gensidig respekt, opstår muligheden for læring og mening (Rosa, 2014). Hvis organisationen og lederen samtidig formår at skabe åbne og klare mål samt klare hierarkier, der indtager en horisontal position, fordrer det, at relationerne bliver ligeværdige (Honneth, 2015). Specielt relationen til nærmeste leder er vigtig for, at den unge leder finder "sin identitet" og lederrolle i organisationen. Baseret på handlinger, erfaringer, relationer og den sociale kontekst danner den unge leder sin egen selvopfattelse og lederidentitet.

Begrebet relation skal i denne kontekst forstås ud fra tre perspektiver; den unge leders relation til nærmeste leder, relationen til medarbejderne og relationen til organisationen.

Anerkendelse og feedback

Undersøgelsen viser, at anerkendelsen af den unge leders indsats i dennes første lederstilling er central for trivsel og motivation. Den anerkendende ledelse bygger på følgende to grundantagelser; en opmærksomhed på de antagelser, vi arbejder med, og det fokus og sprog, vi vælger, samt en tro på, at et ressourcefokus (styrker, positive intentioner, succeser, håb og drømme) bringer en længere end et problemfokus (fejl, mangler, fiaskoer og konflikter) (Dahl, 2009).

De nye unge ledere uden tidligere ledererfaring søger anerkendelse i form af tæt og frekvent kommunikation med nærmeste leder, bl.a. i form af feedback. De har et udtalt behov for at blive bekræftet i, at de handler i overensstemmelse med lederens og organisationens ønsker, og de ønsker konstruktiv, autentisk og rettidig feedback, som kan rykke dem i deres personlige og faglige udvikling (Spuur og Toftbjerg, 2020).

Her kommer anerkendelse og feedback fra lederen til at fungere som et navigationsredskab, som den unge leder kan bruge som et landkort – jo mere de unge ledere handler i overensstemmelse med landkortet, jo mere bliver de anerkendt og valideret af deres ledere (Weick, 1995). Jf. Honneths anerkendelsesbegreb så arbejder Rosa videre med anerkendelsesbegrebet og dets betingelser ved at sætte det i relation til accelerationen i samfundet. Han mener, at den sociale acceleration leder til social fremmedgørelse, hvilket if. Rosa er den primære hindring for realisering af "det gode liv" og trivsel, idet mennesket, bevidst eller ubevidst, er drevet af drømmen om det gode liv og den positive personlige udvikling (Rosa, 2014).

Der er således en risiko for, at den unge leder bliver for afhængig af lederens anerkendelse og feedback, og at de er med til at fremmedgøre dem over for dem selv.

Mening

Mening er vigtig for at skabe retning og trivsel for alle medarbejdere. Fraværet af mening for medarbejdere kan betyde, at en organisation vil falde fra hinanden (Jørgensen, 2012). Særligt for unge medarbejdere og i særlig grad for nye unge ledere kan meningen være utydelig. Eksempelvis i transitionen fra medarbejderrollen til lederrollen.

Weick mener, at organisationers evne til at skabe mening og begrebet meningskabelse handler om at give noget mening og skabe forståelse gennem fortolkning (Weick, 1995). Denne undersøgelse tager udgangspunkt i, at mening er forbundet med konstruktion af identitet. Derfor bliver mening et vigtigt parameter at inddrage, når undersøgelsesfeltet er overgangen fra medarbejder til leder og den første identitetsskabende proces, hvor forandringen påvirker identiteten. Hvordan tilpasses identiteten, meningskabelsen og selvopfattelsen, i takt med at kravene til de personlige og faglige kompetencer ændrer sig?

Mening skabes retrospektivt og er sat i relation til erfaringerne, som den unge leder har gjort sig selv i sin tidligere rolle. Da erfaringerne med den nye kontekst er begrænset, så giver det i starten af lederkarrieren udfordringer med at finde meningen med eksempelvis rammer og krav, og hvilke forventninger deres nye rolle medfører, hvilket påvirker deres motivation. For at stille skarpt på den udfordring har undersøgelsen forsøgt at granske situationer i sociale kontekster, hvor den unge leder handler eller oplever sig begrænset i sit handlerum og den efterfølgende dialog og meningskabelse, som de unge ledere gør sig.

Der er i undersøgelsen kortlagt flere niveauer af mening hos unge ledere. Lederrollen, ansvaret og handlerummet skal give mening for den unge på tre planer. På det personlige plan handler det om, at det skal give mening for deres egen udvikling og egne værdier. På virksomhedsniveau skal de opleve, at de og deres medarbejdere bidrager til, at virksomheden når deres mål. På et mere overordnet plan ønsker de unge ledere, at deres indsats giver mening i et større (samfundsmæssigt) perspektiv. Det er ønsket om, at organisationens overordnede mission, vision og strategi bidrager til at gøre en positiv forskel i verden. Ikke alle unge har behov for, at mening sker på alle tre niveauer, men de to første niveauer ses hos alle de unge ledere, der har medvirket i undersøgelsen.

Jo tydeligere mening og dermed retning, der opleves, jo bedre sammenspil mellem medarbejdere og organisation, mener Weick. Den meningskabelse, som den unge leder gennemgår i sin første tid som leder, bliver limen, som gennem en fælles opfattelse og et fælles sprog til udviklingen af organisationens

medlemmer skaber mening – sammen og individuelt (Weick, 1995). Derfor er det vigtigt, at de unge ledere har nogen at spille bold opad, dele deres refleksioner med, spejle sig i og sparre deres erfaringer og refleksioner med. Ved mangel på sparring og mulighed for at spejle sig bliver de unge ledere udfordret.

I transitionen oplever mange unge ledere, at deres ansvarsopgaver øges, forventningen til deres læringskurve er stejl, deres ambitioner er høje, og de ønsker at kunne det hele på den halve tid. Kort sagt, så oplever de en acceleration i deres arbejdsliv. *”Holdninger og værdier, mode og livsstil, sociale relationer og forpligtigelser, grupper, klasser eller miljøer, sociale sprog og praksisformer og vaner forandrer sig i et stadig højere tempo.”* (Rosa 2014: 23). Før, under og en længere periode efter rolleskiftet skal den unge leder forholde sig til store forandringer i et højt tempo. Det stiller krav til en udvikling af den unge leders professionelle identitet og meningsdannelse. Retning og meningskabelse er stærke faktorer, der indgår i den unge leders selvforståelse og motivation.

Motivation

Når unge ledere starter i deres første lederjob, viser empirien, at de er meget motiverede. De er motiverede af ønsket om at bidrage både fagligt og personligt. De ønsker at gøre en forskel for deres medarbejdere og virksomheden, samtidig med at de udvikler sig selv. Den motivation, som de starter med i lederjobbet, bliver for mange sat på prøve, når hverdagen som leder rammer dem. Alle motiveres forskelligt, men alle har et fokus på at være motiverede. I en verden, hvor diskursen ofte stiller skarpt på, at mening og motivation er individets ledestjerner, så kan mangel på dette skabe mistrivsel. Flere unge ledere vælger at stoppe deres lederkarriere netop af denne grund.

Motivationen bliver påvirket af, at deres hverdag udfordres af deres oplevelse af manglende kontrol, indflydelse på arbejdsopgaver og nye krav til mestring af nye arbejdsopgaver samt større ansvar. Oven i de usikkerheder medfølger ofte manglende overblik, hvilket påvirker den meningskabelse, som er nødvendig for at kunne se formålet og retningen med det arbejde, som man skal gennemføre (Pink, 2011). Når den unge leder ikke kan se meningen med sine arbejdsopgaver, så påvirker det motivationen; *”Motivation som den grund, der giver en given adfærd og opførsel mening.”* (Schultz, 2004: 377).

Desuden bliver der stillet nye og anderledes krav til dem som ledere, end der blev til dem som medarbejdere. Oplevelsen af at være på dybt vand og at skulle løse opgaver, som de ikke er trænet til og har viden om, påvirker for mange motivationen negativt. Det gælder om, at den unge leder og dennes leder finder balancen for den unges udvikling i krydsfeltet mellem kontrol/kedsomhed og stress/angst (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009).

Motivationen kan altså mindskes i en hverdag som ny leder, hvor udfordringerne tordner sig op, og hvor der er indsigt i, at ens udviklingsområder er eksploderet. Det øges af, at overgangen fra medarbejder til leder oftest er præget af højt tempo, forventninger til høj læringskurve, fleksibilitet og evnen til at danne sig et overblik, handle hurtigt og helst uden fejl. Det kan tage pusten fra de fleste.

Den gode motivation tager udgangspunkt i, at den unge leder gennem sparring og dialog får afklaret, hvilket niveau af autonomi de trives med. Et andet område, som den unge leder og dennes egen leder skal forventningsafstemme, er, hvilken kompetenceudvikling den unge leder skal gennemgå (Pink, 2011). Balancen mellem udvikling og mestring er individuel og kontekstafhængig og flytter sig hele tiden. Den løbende samtale bliver derfor det værktøj, der kan skabe det rigtige flow, som enten holder den utålmodige unge tilbage eller skubber den unge leder, der skal lidt ud af sin komfortzone.

Det er autonomi, mestring og formål, som er væsentlige for at skabe motiverede unge ledere på den længere bane. Måden at arbejde på at fastholde de unge ledere på starter med en god forventningsafstemning og fortsætter med kontinuerlige samtaler mellem leder og medarbejder.

Dannelse

De unge ledere dannes ind i deres nye stilling. Dannelse ind i lederrollen sigter på andet og mere end kompetencer og målbeskrivelser. Dannelse er et begreb med lange rødder tilbage til store græske og romerske tænkere som Sokrates, Platon og Aristoteles m.fl. og senere i dansk kontekst Grundtvig og Kierkegaard. Det handler om grundlæggende træk ved tilværelsen, eksistens, dyder og etik. For nogle kan dannelse i en kontekst med ledelse umiddelbart virke oldnordisk og irrelevant for unge ledere i dag. Men dannelse er helt grundlæggende og evigt aktuel, og mange arbejdspladser anerkender dog også rolleskiftet fra medarbejder til leder som en dannelsesproces for den enkelte. Mange ledere af unge ledere giver udtryk for, at det tager tid og erfaring for nyudklækkede ledere at få en ide om og sans for, hvem de er, og hvilken sammenhæng de indgår i, når de tiltræder lederrollen – det er en dannelsesproces.

Dannelse er ikke faglighed eller kun manerer, det er oparbejdelsen af ens identitet og karakter som leder. Mennesker dannes kun i det omfang, at de handler i en fri vekselvirkning med deres omverden og medmennesker (Komischke-Konnerup, 2016). Begrebet dannelse fungerer godt til at beskrive dele af den transition, unge ledere oplever, når de går fra medarbejderrollen til lederrollen. I denne undersøgelse inddrages dannelse i den optik, der omhandler processen med at nå et nyt niveau i ens dannelse i kraft af den nye rolle med de krav og forventninger, der følger med. Alt det sker, samtidig med at den enkelte unge leder skal have sig selv med – og indgå i et meningsgivende fællesskab. Som ung leder skal den unge både kunne forstå fællesskabets normer og regler, bidrage til det og også kunne sige fra over for det, når det er nødvendigt – opøve nye kompetencer og udvikle sig som leder og menneske.

Det kræver menneskelige egenskaber og evnen til at reflektere over sig selv og herunder at udvikle evnen til at forstå andre – at udvikle en personlig dømmekraft i den nye rolle. Når man forundres, sker der refleksion, man bliver bevidst, opmærksom og nærværende. Når det sker, vil indtryk og erfaringer opleves som meningsfulde (Kolb, 1984). Det vil styrke den enkeltes evne til at sætte sig ud over strukturer og instrumentel tankegang. Man er noget i kraft af sig selv og ikke i form af strukturer. Dannelse er at opdage sig selv og verden udenfor. Du skal altså kende dig selv uden for det forankrede fællesskab, der danner rammen om dine personlige holdninger og etik (Arendt, 2005).

Dannelse handler ikke om at blive til noget, men om at blive til nogen. Kierkegaard ville sige, at man bliver sig selv ved at vælge og ville sig selv. Det vil sige, at man selv tager ansvar for at 'overtage' sig selv. Man bliver sig selv, når man tager sin historie på sig uden omsvøb og bortforklaringer, man lader sig danne gennem historier og erfaringer. Udarbejdelsen af personligheden sker i mødet med sandhed og en stræben efter ægte værdier eller bedre et ideal. Man bliver sig selv ved at forholde sig til sig selv. Som ung leder må man arbejde med at balancere nødvendighed, ægte værdier og frihed og løbende opdage sig selv.

De unge ledere, der indtræder i lederrollen med udgangspunkt i en interesse og nysgerrighed over for fællesskabet, andres ståsted, processer, kulturer og strukturer, dannes ind i lederrollen. Modtagelighed over for kontekstafhængige input og viden er en forudsætning for dannelse. Har den nye leder en tryk sparring med sin nærmeste leder og samtidig indgår i et undringsfællesskab/netværk, skabes mening og indsigter, der bibringer dannelse hurtigere. Det ses blandt de unge ledere, som trives i deres lederrolle (Hansen, 2008).

En udfordring på arbejdspladser kan være, at præstations- og konkurrencekulturen står i vejen for dannelse. Dannelse fordrer suspension og tålmodighed, at man kan tage praksis ud til undersøgelse og uafhængig refleksion uden for hverdagen og undersøge praksis frit. Refleksionens domæne hos Maturana er en vej til denne undersøgelse ude i organisationer og virksomheder (Maturana, 2002). En anden fremgangsmåde ligger i at lære en superviserende metode, som også bygger på en fordoms- og dømmefri undersøgelse af både det, der ikke ser ud til at fungere, og det, der ser ud til at fungere. Det kan være vanskeligt for unge ledere at gøre dette, hvis de ikke understøttes i processen af deres nærmeste leder.

Blikket rettes mod sig selv og opgaven, hvorved de unge ledere mister overblikket, fokuset på fællesskabet og det etiske aspekt. Derved oplever unge ledere, at de bliver et ledelsesinstrument og ikke en leder, der kan skabe de rette præmisser for deres medarbejdere. I kulturer, hvor alt har et nyttefokus og udelukkende er resultatorienteret – et positivistisk udgangspunkt – har dannelsen det svært, da det kræver tid og refleksion.

Det gælder om at komme til sig selv og turde at lære sig selv at kende og åbne sig. Se sine styrker og udviklingsområder i øjnene. Det kan virke vanskeligt og krævende, fordi fordringen er større end en selv. Lykkes det, så er det med til at realisere individet i virkeligheden. Lederopgaven kan være begyndelsen på modningen mod det menneskelige i ledergerningen, som for mange bliver en livsopgave. I en travl hverdag er tid og rum til refleksion en mangelvare for mange unge ledere. Enkelte unge har taget hul på dannelsesprocessen, inden de påbegynder deres første lederstilling, ved at søge informationer og skabe rum for refleksion. Formen har i undersøgelsen været varierende, eksempelvis en mentor, ledelsesuddannelse, netværk eller dialoger med kommende leder.

Bæredygtighed

Et begreb, som for mange af respondenterne er uklart og diffust. De virksomheder, der arbejder strategisk målrettet med bæredygtighed, har defineret, hvad bæredygtighed betyder i virksomhedens kontekst. Hvordan påvirker bæredygtighed deres omverden, virksomheden og medarbejderne? For de unge ledere, der oplever bæredygtighed professionelt indlejret i deres arbejdsliv, får det en betydning for deres meningsskabelse. Der ses et tydeligt mønster i, at der er god trivsel hos unge, der oplever, at deres egne værdier og holdninger til bæredygtighed er genkendelige ved deres arbejdsplads.

Hovedparten af virksomhederne, der indgår i projektet, har ikke defineret og implementeret en bæredygtighedspolitik. I de virksomheder bliver bæredygtighed for de unge ledere tostrengt. Hermed menes, at de unge ledere bruger begrebet bæredygtighed både om et godt psykisk arbejdsmiljø og om virksomhedernes fokus på at skabe en positiv (miljømæssig) forandring i omverdenen.

Holdningen til bæredygtighed og definitionen af denne er dermed individuelt defineret blandt hovedparten af de unge ledere. Holdningen til bæredygtighed og prioritering af det i arbejdsmæssig kontekst hviler på de unges egne subjektive værdier og præferencer. Et fælles referencepunkt, uagtet tolkning, har været FN's 17 verdensmål.

For de unge er et trygt arbejdsmiljø et arbejdsmiljø, hvor der er plads til at være et helt menneske, en tæt relation til nærmeste kolleger og leder, hvor der kommunikeres i en anerkendende tone, arbejdsopgaverne er meningsgivende, og kulturen er kendetegnet ved at være anerkendende, og at der er udviklingsmuligheder. Empirien viser, at de unge ledere, der tilgår ledergerningen som et selvudviklingsprojekt, ofte prioriterer dette nære perspektiv højest.

De unge ledere, der er drevet af et højere formål og har en mere opgavefokuseret motivation for at gå ledervejen, tænker ofte bæredygtighed i et mere overordnet perspektiv. Det, uagtet om de brænder

specifikt for FN's verdensmål nr. 13, som omhandler klimaindsatsen, FN's verdensmål nr. 7, hvor opgaven eksempelvis kunne være at skabe bæredygtig energi, FN's verdensmål nr. 12 med fokus på at skabe ansvarlige produktioner og indkøb eller FN's verdensmål nr. 4, som omhandler kvalitetsuddannelse.

Empirien viser, at bæredygtighedsfokus, uagtet om det er det nære arbejdspsykologiske perspektiv eller i det mere holistiske perspektiv, bidrager positivt til meningskabelsen hos de unge ledere. Det skaber en motivation hos den enkelte og bidrager til følelsen af at bidrage og høre til i et fællesskab, hvor man deler værdier. Bæredygtighed skaber stolthed. Summen af det udmønter sig i unge ledere, der trives og ofte er lettere at fastholde – end de unge ledere, der ikke oplever en sammenhæng mellem egne værdier og et virksomhedsfokus på bæredygtighed på den ene eller anden måde.

2. Analyse

Dette afsnit består af projektets analyse, som udføres på baggrund af den indsamlede empiri, der er foretaget i undersøgelsen, samt det udvalgte teoretiske fundament. På baggrund af den indsamlede empiri og den efterfølgende kodning er følgende fire temaer identificeret:

Tema 1. Relationer til leder, medarbejdere og virksomhed

Afsnittet omhandler den unge leders relationer og gennemgår en analyse af den unge leders relation til nærmeste leder, relationen til den unge leders medarbejdere og relationen til den overordnede organisation. Relationen til nærmeste leder er altafgørende for den unge leders transition, idet den udgør rammen for den unge leders positionering, udvikling og dannelse som leder.

I relationen til medarbejderne er det vigtigt, at den unge leder gør sig klart, at der med lederrollen følger et ansvar for at skabe sunde relationer. At tage ansvar for at danne en passende balance mellem personlig og professionel relation til medarbejderne er en vigtig opgave for den nye leder, der skal lære at navigere i sin nye magtposition.

Den unge leders relation til virksomheden afhænger af virksomhedens fokus på lederens udvikling, og om lederen er stolt af sin arbejdsplads, hvilket afhænger af flere faktorer, bl.a. bæredygtighed.

Tema 2. Ledelsesopgaven som et selvudviklingsprojekt

De unge ledere peger på, at udvikling, medindflydelse og mening er væsentlige parametre for deres motivation for at gå ledervejen. Udviklingsfokusset er den største motivationsfaktor, og de unge ledere tilgår udvikling med to forskellige perspektiver; med fokus på ledelse som en del af deres egen selvudvikling eller med et fagligt fokus, hvor de er motiveret af opgaven.

Det er gældende for unge ledere, der benytter netværk og mentorer, at de oplever en tryggere overgang i transitionen fra medarbejder til leder. Undersøgelsen har kortlagt omfanget af unge, der enten på egen eller virksomhedens opfordring gør brug af enten interne eller eksterne netværk eller mentorer, og identificeret meget uudnyttet potentiale. På baggrund af empirien ses store muligheder for at tilføje det til den unge leders udviklingsplan.

Over halvdelen af unge ledere har svært ved at koble af, når de har fri. Men for en del af dem er det ikke en udfordring, da de umiddelbart trives med dette pres. Den del, som har svært ved at koble af og ønsker det, mangler hjælp fra lederne til at finde balancen og prioritere. 63 % af de unge ledere oplever, at deres ledere ikke har fokus på deres arbejdsbyrde.

Tema 3. Mening og værdier er karrierekompasset for unge ledere

Med udgangspunkt i spørgeskema, interviews og fokusgrupper analyseres, hvordan lederrollen skal give mening for de unge ledere på flere niveauer. Empirien viser, at rollen som leder helst skal give personlig mening for dem i forhold til deres udvikling og værdier. De skal opleve, at de er i udviklingsmæssig fremdrift, at de kan spejle deres værdier i virksomhedens, og at de kan være autentiske.

Samtidig peger empirien på, at det er en forudsætning for unge lederes trivsel, at arbejdsopgaver også giver mening, i form af at de bidrager til virksomhedens bedste eller måske endda et større samfundsmæssigt perspektiv.

Tema 4. Fremtidens ledere – ifølge de unge ledere

Unge ledere peger på et skifte i lederrollen. Sociale kompetencer, evnen til at skabe ro, retning og mening for medarbejdere bliver i fremtiden i højere grad grundlaget for at bedrive god ledelse. Fremtidens ledere går ikke på kompromis med deres egne værdier. De forlader hellere deres job end at skulle handle imod deres overbevisning. To ud af tre unge ledere i dag foretrækker arbejdspladser, der fokuserer på bæredygtighed, forstået på to måder; fokus på det hele menneske og fokus på miljø. Den tendens forventes at blive større i fremtiden.

Tema 1. Relationer til leder, medarbejdere og virksomhed

Ifølge Harmut Rosa er relationer en forudsætning for udvikling. Derfor er begrebet relation en forudsætning for at kunne tale om læring generelt, men også læring i nye roller som eksempelvis lederrollen. I det åbne møde mellem individer er der mulighed for udvikling. I de vellykkede relationer opstår der resonans, når individerne bliver åbne over for hinanden. Ved at blive set og se den anden kommer man i en tilstand af resonans, og det er netop her, den unge leder udvikler sig og skaber mening. Ved at indgå i en tæt interpersonel relation, hvor der er respekt for den anden, en forståelse af deres ståsted og en anerkendelse af hinanden som ligeværdige, opstår der meningsgivende og udviklende kommunikation (Rosa, 2014).

Ud fra ovenstående definition af begrebet relation er det essentielt at kortlægge den unge leders relationer for at forstå, hvad der kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle, hvad der skal til for at gøre ledervejen mere attraktiv, og hvad der skal til for at hjælpe de eksisterende og kommende unge ledere med at opbygge lederrelationer i lederrollen.

Relationerne er medskabende og afgørende for den unge leders dannelse, opfattelse af sig selv som leder, sine omgivelser og i sidste ende den unge leders succes. I den følgende analyse vil den unge leders tre relationsfærer – nærmeste leder, medarbejdere og organisation – undersøges med udgangspunkt i empiri og teori.

Relationen til nærmeste leder

Relationen til nærmeste leder er afgørende for den unge leders udvikling og trivsel, hvilket bekræftes i svar fra spørgeskemaundersøgelsen. Her angiver 63 % af de unge ledere, at sparring med nærmeste leder eller en anden leder fra virksomheden er en del af deres forberedelse, allerede inden de påbegynder deres første lederjob (Appendiks 1).

De spejler sig i nærmeste leder og ser gerne deres leder som en rollemodel. Relationen til nærmeste leder har altså for hovedparten af unge ledere en betydning, allerede inden den unge leder starter i lederrollen.

En stærk relation til nærmeste leder kan udvide deres komfortzone og afhjælpe ensomhed

Som ny leder er det vigtigt at have en god relation til sin nærmeste leder. Relationen er rammen om transitionen fra medarbejder til leder med alle de udfordringer, det afstedkommer (Weick, 1995). Lederen kan gennem tæt dialog forsøge at skabe refleksion hos den unge leder og dermed være med til at udløse og indfri den unge leders fulde potentiale. Lederen skal hjælpe den unge leder til at blive bevidst om sin egen komfortzone og være opmærksom på, hvornår det er tid til at rykke den unge leder ved at skabe refleksion og give nye opgaver. Den unge leder udvikler sig løbende igennem nye opgaver, og her skal lederen være opmærksom på, hvornår det er tid til at rykke ved den unge leders komfortzone med tilpas store forstyrrelser. Forstyrrelser, som lige netop rykker den unge leder, uden at de føler, at de bliver kastet på for dybt vand og heller ikke keder sig for længe – lige der, hvor de oplever følelsen af flow (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009).



Graden af forstyrrelser afhænger meget af den enkelte. Nogle unge ledere trives med høj grad af udvikling og forstyrrelser, mens andre trives med mindre udvikling og færre forstyrrelser (Maturana, 2002). Når relationen er tillidsfuld og respektfuld, er det lettere for begge parter at tale om de udfordringer, fiaskoer og succeser, der unægteligt kommer i den første tid som ny leder, og dermed finde den rette balance i udviklingen (Rosa, 2014).

Ledere kan mindske unge lederes ensomhed

Lederen skal også være opmærksom på den unge leders oplevelse af at føle sig alene og ensom i rollen som ny leder.

“En af de største udfordringer, jeg er stødt på i at gå fra medarbejder til leder, det er den her følelse af ensomhed.” (Kvinde, 29 år, Konsulent og Rådgivning).

Mange af de unge ledere oplever en følelse af ensomhed – at være *“Palle alene i verden”* – når de går fra at være medarbejder med gode kollegarelationer til at være leder og ovenikøbet ofte til at blive leder for deres tidligere kolleger. Det er ofte en svær transition for alle medarbejdere, men endnu større for en ung leder end mere erfarne medarbejdere, der forfremmes. De unge ledere er i sagens natur mere uerfarne og dermed ofte mere usikre i forhold til lederrollen, som giver en anderledes relation til kollegerne. I tilfælde af oplevet ensomhed i lederrollen så er en god relation til nærmeste leder altafgørende for at mindske følelsen af ensomhed. Kombinationen med en stærk relation til nærmeste leder og et stærkt netværk til ligesindede lederkolleger og/eller en mentor er en stor hjælp for de nye unge ledere.

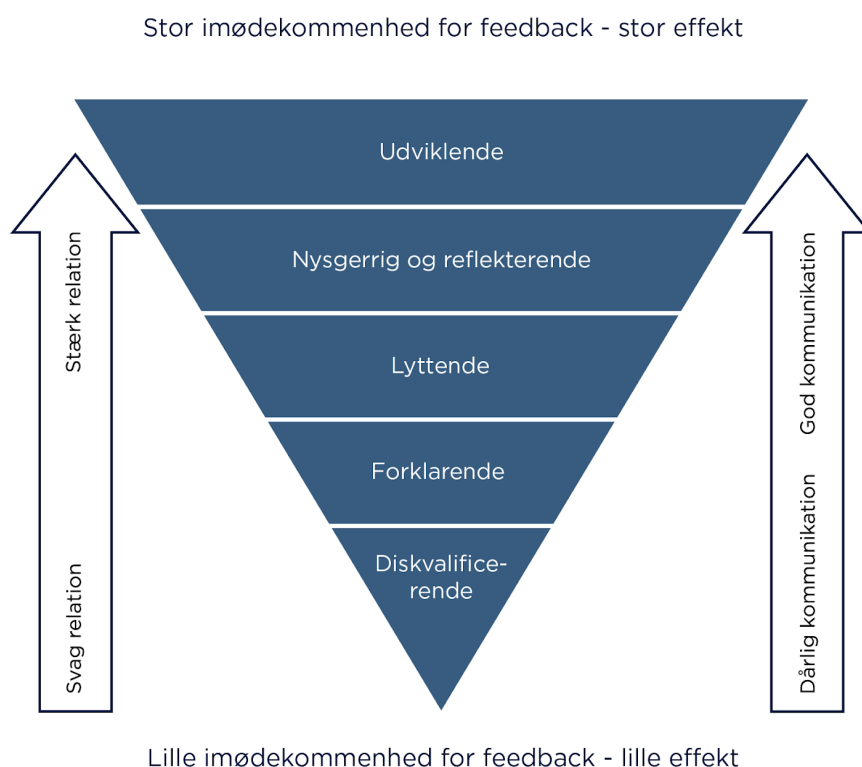
En tæt relation til nærmeste leder med kontinuerlig feedback, sparring og dialog om små og store udfordringer og fremskridt er med til at motivere den unge leder. Det minimerer også oplevelsen af at være alene for den unge leder. Vores data viser heldigvis, at de fleste ledere er gode til at sparre med og anerkende deres unge ledere. Tre ud af fire unge ledere oplever, at de får den ønskede sparring fra nærmeste leder, hvilket bidrager til at mindske ensomheden og frustrationen ved at være ny i lederjobbet.

Prioritering og feedback

Udfordringen ligger snarere i at hjælpe de unge ledere med at lære at prioritere deres opgaver og tid. 49 % oplever, at de havde for mange opgaver og havde svært ved at holde fri i starten som ledere:

Ifølge de kvalitative interviews med de unge ledere er den løbende sparring og feedback med nærmeste leder med til at støtte dem. Da udviklingen sker løbende gennem nye erfaringer og indsigter, er det vigtigt, at lederens feedback er ærlig, konkret og rettidig. De unge ledere ønsker ikke overfladisk ros. De vil have udviklende feedback, som de kan bruge med det samme.

Igen er relationen til den unge leder afgørende for, hvor udviklende feedbacken vil være. Er der en stærk relation, som er kendetegnet ved nærvær, tillid og gensidig respekt samt ligeværdig kommunikation, så vil den unge leder være imødekommende, lyttende, nysgerrig og åben, og feedbacken vil have en stor indvirkning på den unges udvikling. Mens en dårlig relation og dårlig kommunikation vil medvirke til, at den unge leder ikke er åben for feedbacken og dermed vil diskvalificere den. Det er illustreret i nedenstående feedbackmodel fra Spuur og Toftbjerg "Ledelse af unge".



Kilde: Ledelse af unge: Tiltræk og fasthold med nærværende ledelse. Dansk Psykologiskforlag 2020. Karen Christina Spuur, Anne Essenbæk Toftbjerg.

Prioritering kræver indsigt, erfaringer og til tider det holistiske overblik, hvilket sjældent er kompetencer, en nyudklækket leder besidder. Evnen til at prioritere opbygges over tid, men kan fremskyndes gennem sparring med nærmeste leder, mere erfarne kollegaer, mentor, netværk eller andet. En erfaren leder af mange unge ledere anvender forventningsafstemning til at hjælpe unge ledere til at prioritere.

Særligt har de unge behov for hjælp til at planlægge arbejdsopgaver og indsatsområder. Begrebet FOMO (fear of missing out) bliver ofte brugt i forbindelse med den unge generation. Det at lade en mulighed passere kan være vanskeligt for en generation, som er blevet konstant mindet om, at deres udvikling er i centrum. En erfaren leder, som deler sine oplevelser med at prioritere og fokusere og således guider den unge leder til at prioritere, er afgørende for, om den unge leder lykkes og trives. Som psykolog og forfatter

Svend Brinkmann formulerer det i JOMO (joy of missing out), er der også muligheder i at lave fravalg (Brinkmann, 2018), og det skal de unge ledere lære.

"Prioriteringer er svært for mange af vores unge ledere. I sidste ende så hjælper det, når jeg hjælper dem med at få skruet forventningerne en lille smule ned. Når man sidder og forventningsafstemmer med de nye butikschefen i deres butik, så har de jo kæmpe forventninger til dem selv og butikken. Jeg mindes ikke, at jeg har startet en ny ung butikschef op, der ikke mener, at de er årets butik, inden året er omme. Altså, hvor vi tænker, at det ville være fedt, hvis det skete, men at chancen for, at du har styr på personale, ledelsesdelen, udviklingsdelen, omsætningsdelen og driftsdelen inden for et år, er minimal. Så er man i hvert fald virkelig dygtig. Så det handler måske om at få vendt dem og sige: "Lige nu jagter vi det her, og så ser vi, hvordan det går om to måneder, og så kan vi jage det her", så man prøver lidt at lave en trappe sammen med dem, så det ikke bare er op ad bjerget og så fuld fart på." (Leder af unge ledere, distriktschef, Detail & Service).

Vanskeligheden ved at prioritere kan bunde i flere årsager såsom manglende overblik, manglede forståelse for tidsafhængigheder og urealistiske forventningerne til sig selv. I empirien er der også identificeret en tendens, der peger på, at de unge ledere har høje ambitioner og mener, at alt er (lige) vigtigt. Det medfører ifølge undersøgelsen, at mange unge ledere lægger et stort pres på dem selv. Det er ikke en forventning, som de oplever fra egen leder, men i højere grad en forventning, de har til sig selv.

"Vi har ligesom prøvet at få hende til at råbe vagt i gevær, når hun [red. den unge leder] mister overblikket. Det gør vi jo alle sammen. De, der ikke råber vagt i gevær, mister overblikket, det er jo det, der er farligt. Så hvis hun har kunnet mærke, at hun simpelthen ikke har kunnet finde ud af at prioritere, så opfordrer vi hende til at søge sparring Det er fandeme vigtigt." (Leder af unge ledere, direktør, Konsulent & Rådgivning).

Det kan være svært at spørge om hjælp, når man gerne vil vise, at man er lederopgaven voksen. Forklaringerne til, at den unge leder ikke spørger om hjælp, kan være mangeartede og bunde i personlige karaktertræk, erfaringer, kulturen i virksomheden m.m. Som leder af en ung leder kan du hjælpe dem til at søge sparring ved både at opfordre til det og ved at gå forrest med eksemplets magt og selv åbne op for dine udfordringer – dog i rette omfang med tanke på at bevare en professionel relation til den unge leder. Indførelse af ledelsescoaching og feedbacksamtaler som faste milepæle for de unge ledere er med til at bearbejde deres forventninger og giver forudsigelighed i både opgave og udviklingstakt. Sparring og rollemodeller hjælper til at massere evnen til at prioritere ind.

Vær en rollemodel

Som tidligere nævnt er lederen af en ny ung leder med begrænset erfaring dennes umiddelbare rollemodel. I den nye rolle vil de kigge efter nogen at spejle sig i, og det er typisk deres nærmeste leder. De unge bruger gerne nærmeste leder som rollemodel til inspiration, både fagligt og socialt. En klar tendens fra vores interviews og spørgeskemaundersøgelse blandt unge ledere viser, at de bliver motiveret af at have en leder, som de kan se op til. En rollemodel, der kan inspirere fagligt, anses som en mulighed for at kunne lære yderligere, hvilket understøtter de unge ledes udvikling. På det sociale plan skal en rollemodel gå forrest og være et godt eksempel på, hvordan de navigerer i kulturen, prioritering af opgaver, netværker, udøver autentisk ledelse og i øvrigt efterlever egne værdier.

"Ja, det synes jeg selv er rimelig sejt gået. Så jeg synes, hun (red. lederen) er en rollemodel, i forhold til at hvis du knokler på, og hvad hårdt arbejde godt kan føre hen til." (Mand, 22 år, Detail & Service).

"Jamen, det betyder jo bare, at man føler, man har en form for hånd i ryggen, altså at man har en, der kan gribe en med redningsvest, hvis man nu kommer alt for langt ud, og en, der også prøver at tjekke ind og

lægge mærke til, hvordan man er i det. Og så tror jeg bare, at det hjælper ret meget, at man havde en ærlig dialog, som startede det hele op, så man helt fra start af fik forventningsafstemt – hvad forventer du af mig, og hvad forventer jeg af dig, og hvor skal vi ligesom nå hen sammen med det her? Det betyder enormt meget. Og så synes jeg, sådan personligt i forhold til at udvikle sig, synes jeg, at man får sat endnu mere perspektiv på, hvad er det, man gerne vil og drømmer om, når man har et forbillede, som er så inspirerende. Og så giver det mig også noget, i forhold til hvordan jeg er over for dem i mit team.” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

De unge ledere ønsker at kunne spejle sig i en person, som de kan lære af, og som er autentisk. Det betyder, at lederen må bringe hele sin person i spil, dog uden at blive for privat med de unge. En positiv rollemodel giver de unge ledere energi og er afgørende for, om de kan se en fremtid i virksomheden, eller om de blot ser jobbet som et trinbræt til nye udfordringer og udvikling et andet sted, som giver dem mere mening.

Lederen bør også hjælpe den unge til at se sig selv, ikke kun rollemodellen, men mere og mere af sig selv, styrker som opmærksomhedspunkter og udviklingspotentialer/udviklingsbehov samt svagheder via spørgsmål, som giver anledning til refleksion.

Relationen og rammen skaber tryghed for den nye unge leder og gør det muligt at lede op

Når den unge leder befinder sig i en tryk og tillidsfuld relation til sin nærmeste leder, skaber det rum for, at den unge leder kan være sig selv og tør fejle. Tillid opstår, når den unge leder oplever, at lederen kommunikerer klart og præcist, og der er overensstemmelse mellem ord og handling. Når lederen går forrest som en autentisk rollemodel, den unge leder kan spejle sig i. Sidst, men ikke mindst, så peger empirien på, at de unge ledere ser på til ledere, der er empatiske. For de unge ledere handler det om, at lederen er opmærksom og nærværende i sin relation til den unge leder både verbalt og nonverbalt.

“At lede opad er ofte en overset ledelsesdisciplin. Og særligt oplever mange ledere, at forventningerne fra det øverste ledelseslag ikke er tydelige. Som ung leder kan det være svært selv at definere, hvornår man leverer et godt stykke arbejde. Det kan give en oplevelse af usikkerhed og kan påvirke work-life-balance. Alle skal vide, hvornår de gør et godt stykke arbejde, og her må den unge leder selv begynde dialogen opadtil. Det vil ofte være en sund og udbytterig snak, hvor man selv kan være med til at sætte rammerne for sin ledergerning.” Lene Norden, arbejdsmarkeds- og uddannelseschef i HK.

Det kræver selvtillid og mod fra den unge leder at lede op, men det er umagen værd:

“Det er også en kæmpe udfordring for mig at lede opad – at turde at gå imod en person, som jeg har set meget op til, men det gør også, at man bliver sin egen, mere end at man er sin chefs spejlbillede.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Den indledende og løbende forventningsafstemning er vigtig. Forventningsafstemningen er med til at tydeliggøre, hvad der forventes af den unge leder, og den unge leder ved, hvornår hun er en succes. At skulle indtage en ny position og gøre sig gældende på usikker grund stiller for mange af de unge ledere krav til, at de er fagligt velfunderet og har tryghed i relationen til nærmeste leder.

Den trygge og tillidsfulde relation, kendetegnet ved gensidig respekt, skaber også et godt fundament for, at den unge leder føler sig i stand til at lede op og at påvirke lederen og organisationen. Det finder de fleste unge ledere yderst motiverende, idet det er med til at udvikle dem, at de oplever, at de er med til at gøre en forskel, og føler, at deres indflydelse bliver gjort gældende.

”Jeg har et rigtig godt forhold til min leder, vi har en tæt og tillidsfuld dialog, som er kendetegnet ved gensidig respekt, hvor jeg også kan komme med input og lede opad og påvirke hendes beslutninger. Det er meget motiverende.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Eksterne perspektiver hjælper unge ledere med at lede op

En tillidsfuld relation til nærmeste leder, et stærkt netværk og en mentor kan hjælpe den unge leder til at finde modet til at lede op:

”Jeg havde på et tidspunkt en ekstern mentor, der sagde til mig, at jeg skulle huske at stille krav og stille krav opad til min leder, så vi fik forventningsafstemt fra start af og sørget for, at vi har de samme mål.” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

En mentor kan både være intern i virksomheden og en ekstern figur. Mentorens rolle er at give den unge leder konkret sparring og rådgivning samt at skabe refleksion, som er med til at udvikle og danne den unge leder i ledelsesrollen.

”Tilliden til min nærmeste leder er stor. Det har gjort overgangen til leder nemmere. Hvis ikke jeg havde været 100 % tryk ved ham, så havde jeg heller ikke været ærlig. Specielt med de ting, som har været sensitive omkring mig med, at nu har jeg altså ikke sovet og har det virkelig dårligt eller whatever, eller jeg er altså dybt udfordret med det her. Ting, som jeg måske godt kunne have vidst kunne have en betydning for, hvad tænker han nu om mig. Tænker han, at jeg er god nok til det her, så det har ikke betydet så meget, at man har tænkt over den del, fordi han kender én som person.” (Mand, 29 år, IT & Sikkerhed).

Når der er en gensidig tillid og en tæt relation mellem leder og medarbejder, har den unge leder lettere ved at åbne sig og give udtryk for sine udfordringer og tanker. Det er ikke alle ledere, for hvem det er en selvfølge at investere i en tæt relation med deres medarbejdere. Her kan HR-professionelle understøtte lederen i at få opmærksom på vigtigheden af relationen, da det er spejlet for læring og en kilde til motivation.

”Jeg nyder at være sparringspartner for min chef, at være med og at blive inkluderet og komme med bag om scenen.” (Kvinde, 29 år, Konsulent og Rådgivning).

At lede op og dermed gøre sin indflydelse gældende motiverer og udvikler de unge ledere.

Når relationen til lederen udfordres

De unge ledere ønsker ikke at være ven med deres nærmeste leder. De ønsker som sagt en rollemodel og en kompetent autoritet, som de kan se op til og lære af. Der skal naturligvis to til at skabe en relation, men det er som udgangspunkt lederens opgave og ansvar at skabe en passende relation til sin medarbejder, i dette tilfælde den unge leder.

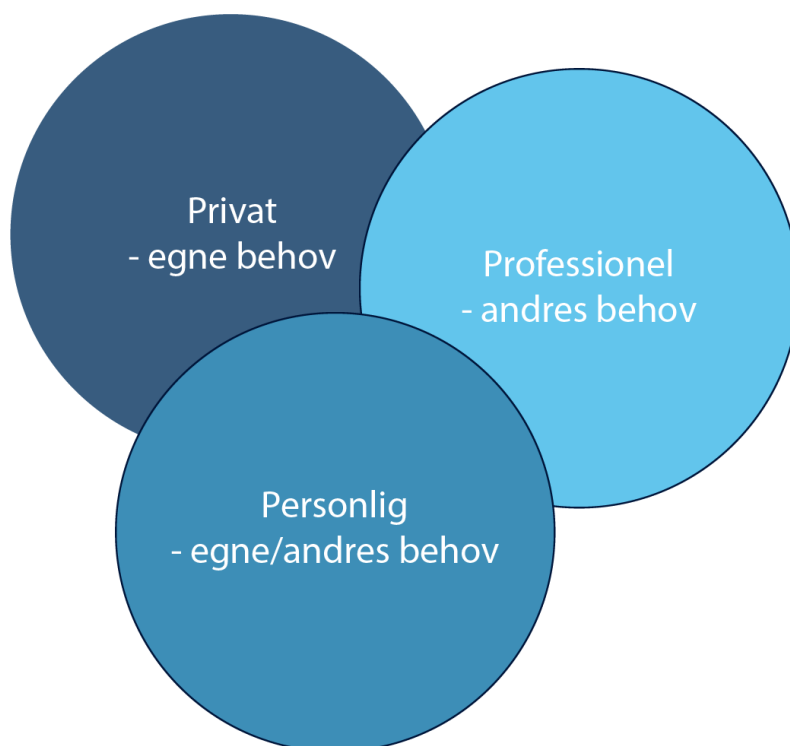
”Vores salgsdirektør kan sige de vildeste ting om vores kæreste eller et eller andet, altså fuldstændigt sindssygt, men så snart vi sidder til et fredagsmøde og taler om, hvordan ugen er gået, og hvordan tallene ..., jamen, så er der ikke nogen som helst sjov eller ballade, så er det professionelt – så det er en del af kulturen.” (Mand, 29 år, IT & Sikkerhed).

Lederen skal skabe en tæt, men professionel relation, hvor der er plads til at være menneske, men hvor arbejdsopgaverne er i centrum. De unge ledere er afhængige af relationen til at spejle sig i og skabe deres professionelle identitet. Når de oplever en upassende relation, som oftest kommer til udtryk ved, at den unge leders leder ønsker at have en vennerelation til den unge leder, åbner sig over for den unge leder med private ting eller arbejdsmæssige emner, som hører til på et andet niveau eller ikke formår at skabe klare

rammer for relationen, så stiller det den unge leder i en svær situation. De har svært ved at sige fra over for lederen, og det skaber en utryghed, når relationen er "upassende".

"Jeg tror [red. behovet for professionel distance], at det er størst hos mig. Det tænker jeg lidt. Jeg kan nogle gange opleve, at han sparrer meget med mig i forhold til andre beslutninger, hvor jeg så tænker, at det måske ikke var mig, at han skulle sparre med om de ting. Det kan være noget som: Hvad skal der ske på højere plan? Eller vi skal tage nogle beslutninger, hvor vi skal have fjernet nogle medarbejdere eller rykket nogle ting, hvem tænker du giver mening?". (Mand, 28 år, Service & Detail).

Det skaber en distance i relationen, hvilket modvirker, at resonans opstår og kan forsinke den unge leders trivsel og udvikling. Lederen af den unge leder skal sætte rammen for den gode relation i spændingsfeltet mellem de tre P'er at være professionel, personlig og privat – med primært fokus på det professionelle og personlige og mindre på det private, illustreret i følgende figur.



Relationen til medarbejderne

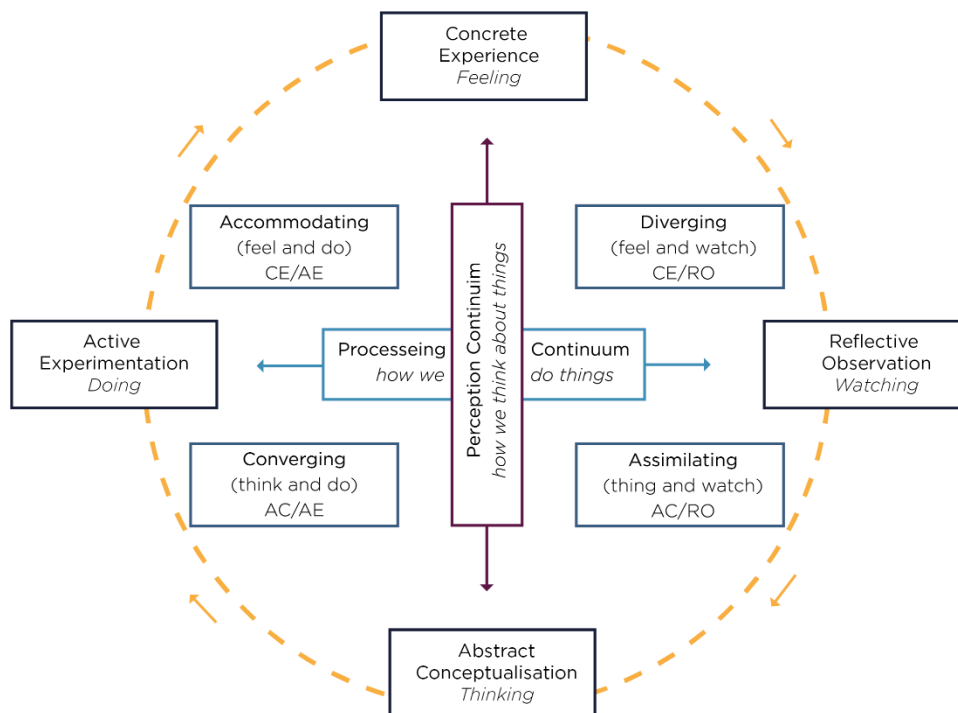
Ud fra præmissen, at verden er en social konstruktion, og at man som ung leder er med til at skabe betingelserne for samvær i relationerne, stilles den nye unge leder i en ny situation; at skulle være rammesætter for sin nye relation til sine medarbejdere med de muligheder, pligter, rettigheder og begrænsninger, denne nye position indebærer (Harré & Langenhove, 1999).

Det er for nogle af de unge ledere sværere end for andre at finde sig til rette i sin nye lederidentitet og position. Eksempelvis kan det for unge ledere være en udfordring at positionere sig i deres nye rolle til medarbejderne. Her er det vigtigt, at den unge leder har mulighed for sparring og rum til at reflektere over sin rolle i de relationer, denne indgår i. Den sparring vil for de fleste unge være naturlig at få fra nærmeste leder eller virksomhedens HR-afdeling.

“Jeg kan godt lide at have en personlig relation til dem [red. medarbejderne] og vide deres konkrete udfordringer, og hvad de laver lige nu, og hvad de lykkes med.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

I situationer, hvor den nye leders relation til medarbejdere sættes på prøve, er det vigtigt, at relationen til nærmeste leder er stærk og tryk, så de har et rum til at vende deres usikkerhed i. Lederen af den unge leder kan med fordel allerede i den indledende forventningsafstemning rammesætte de typisk vanskelige situationer for nye ledere såsom konflikthåndtering og svære samtaler. Empirien viser, at 30 % af unge ledere oplevede frustration, når de skulle lave konflikthåndtering eller gennemføre vanskelige samtaler.

Ved at afholde samtaler kan det bidrage til at forberede den unge leder på disse situationer. Men det er en udfordring at dosere “de gode råd” i en passende mængde og frekvens, således den unge leder kan kapere det i sin transition fra medarbejder til leder. Her kan faste 1-2-1 og coachingsamtaler være givtige til at skabe refleksion. Den unge leders transition fra medarbejder til leder er en dannelses- og læringsproces, som kan illustreres i Kolbs læringscirkel:



Kolbs cirkulære læringstilgang illustrerer, at nye erfaringer og refleksion danner grundlag for ny læring og handling, som igen danner grundlag for nye erfaringer etc. i en cirkulær og konstant bevægelse (Kolb, 1984). Den rette læringskultur giver mulighed for at opnå erfaringer i et risikofrit miljø.

“Som ung leder kan der godt være noget usikkerhed forbundet med at skulle træffe nogle beslutninger og frygte for at fejle. Heldigvis kommer jeg fra en kultur, hvor det er OK at fejle, og hvor man lærer hen ad vejen.” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

Transitionsprocessen fra medarbejder til leder er kendetegnet ved, at den unge leder typisk er fuld af energi og er nysgerrig på at indhente ny viden og udvikle sin nye identitet som leder i starten. Herved opnår de erfaringerne, der ligger til grund for læring. Efter et stykke tid afløses den indledende spænding af hverdagens virkeligheder, hvor den unge leder kan opleve fortvivlelse, kaos og usikkerhed i sin nye rolle, sit mandat og i sin relation til medarbejderne. En tryk og tillidsfuld kultur med fokus på læring og med plads til at fejle er med til at mindske usikkerheden. En god relation til lederen og et godt netværk er ligeledes med til at hjælpe den unge leder med at finde ro i sin position.

Når unge ledere leder ældre erfarne medarbejdere

Selv med en tryk kultur og relation til nærmeste leder samt et godt netværk kan det være en udfordring for unge ledere at skulle lede ældre og mere erfarne medarbejdere.

“Det er vigtigt at støtte de unge i lederrollen. Vi oplever unge ledere, der føler det specielt at skulle lede medarbejdere, der er ældre end dem selv – og fx tage den svære samtale. Men den udfordring kan erfarne ledere også have. Det er naturligt at blive usikker på sin rolle indimellem. Men det skal ikke få de unge ledere til at miste troen på deres lederevner. I stedet skal det være afsættet til at ville og turde udvikle sig i lederrollen.” Lene Norden, Arbejdsmarkeds- og uddannelseschef i HK.

De unge ledere, som lykkes med at lede på tværs af generationer, har typisk fokus på opgaven, inddrager medarbejdernes viden og erfaring og er ikke bange for at sige, at de ikke har alle svarene, men at det er en fælles opgave, som de skal lykkes med sammen. De tilgår opgaven med en ydmyghed og respekt for deres medarbejders erfaringer og input.

“I forhold til den mere erfarne generation, der er det min erfaring, at man skal gøre brug af medarbejdernes erfaring, men også huske at anerkende dem hele vejen igennem for den store mængde viden, de nu har tilegnet sig gennem deres arbejdsliv, og også huske at bruge dem, når man står i en situation, hvor det kan være gavnligt. Der er også nogle af de her medarbejdere, der har tidligere ledererfaring, og de kan være en god sparringspartner for dig. Så det kan du også med fordel bruge. I stedet for at være berøringsangst for, hvad de måske tænker om dine lederevner... Min erfaring er, at de meget gerne vil hjælpe dig og tage dig med på vejen til at blive en stjerneleder en dag.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Denne unge leder har gode erfaringer med at involvere de ældre og mere erfarne medarbejdere og også bruge dem, som har ledererfaring som deciderede sparringspartnere, i forhold til sin egen ledelse.

Balance mellem en professionel, personlig og privat relation

De unge ledere ønsker ofte en tæt relation til deres medarbejdere, både arbejdsrelateret og personligt. De unge ledere ønsker at indtræde i en lederrolle, hvor værdier som fællesskab, respekt, støtte og fokus på udvikling er dominerende. Udfordringen er, når den personlige del kommer til at fylde for meget og nærmer sig en privat venskabsrelation. Her er det vigtigt, at det personlige går på opgaven, og at lederen navigerer mellem det professionelle og personlige på den ene side, og afgrænser sig fra private forhold på den anden side jf. ovenstående figur. Det personlige er ikke privat, men skal ses som en persona –

byggende på rolle og lederidentitet. Udfordringen med at skabe en passende relation til sine medarbejdere kommer til udtryk i følgende citat fra en ung leder, som ønsker at være venner med sine medarbejdere.

“For at folk kan komme ind at sige: ‘jeg tager sgu lige en fridag i dag, jeg har det lidt hårdt’, ‘min kæreste er sur på mig i dag’ eller ‘jeg var ude at drikke i går’ eller whatever det nu kan være med unge mennesker, så skal du være venner med dem. Hvis du har den der gamle mentalitet som chef, så har de ikke lyst til at komme til dig og sige det. Det er der, de ikke siger det til de andre teamledere, kan man sige, så der skal man være venner. Men så i en situation, hvor de skal rapportere til en og lave noget performance, og man skal have den der cheffrolle igen, så er det meget svært at gå fra det ene til det andet” (Mand, 30 år, Konsulent & Rådgivning).

Den tilgang stiller lederen i en vanskelig ledelsesmæssig situation, når der skal træffes beslutninger, konflikthåndteres m.m. i dagligdagen, hvor venskabsrelationen til medarbejderne komplicerer den unge leders ansvar og dermed den professionelle relation til medarbejderne. Balancen mellem professionel og personlig relation er svær at finde for mange af de unge ledere, hvilket de, som tidligere skrevet, skal have hjælp til fra deres nærmeste leder.

Empirien viser, at de unge ledere ikke altid er enige med deres mere erfarne leders professionelle og typisk mere distancerede ledelsesstil, idet flere af de unge ledere som udgangspunkt ønsker et tættere forhold til deres medarbejdere, end de oplever, at deres egne ledere har. En tydelig tendens viser dog, at de nye unge ledere med tiden finder en mere professionel distance. Når de har stået i vanskelige situationer med medarbejdere, som de er tætte på, ændrer deres relationer til medarbejderne sig fra den tætte relation til en mere professionel tilgang til deres medarbejdere. Ifølge empirien fra interviewene skyldes ændringen deres erfaringer. Noget af forklaringen kan muligvis også findes i deres private forhold, der skaber ændrede præferencer i forhold til deres arbejdsmæssige relationer.

“Jeg forsøger at være rigtig, rigtig social, men uden at det bliver sådan venskabeligt på sådan en måde, hvor man ikke kan varetage sit arbejde bagefter. Altså jeg forsøger ikke at drikke mig sådan helt stangbacardi til alle fredagsbarerne, men at jeg stadig er social og er med og bakker op og tager initiativ til alle de her sociale arrangementer, men hvor jeg stadig kan se mig selv i øjnene om mandagen.” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

Det er vigtigt, at det personlige går på opgaven, og at lederen navigerer mellem det professionelle og personlige på den ene side og afgrænser sig fra private forhold. Det personlige er ikke privat, men skal ses som en persona byggende på rolle- og lederidentitet (Honneth, 2003).

“Vi har en rigtig god relation, og på nogle områder er vi kammerater og tager pis på hinanden. Hvis vi er ude at spise med firmaet eller et eller andet, så er det som kammerater, og her på arbejdet, når vi så er på arbejdet, så er det meget stringent og firkantet i forhold til, at nu er vi på arbejde, og nu er vi professionelle.” (Mand, 29 år, IT & Sikkerhed).

Med nærmeste leder som rollemodel vil de unge ledere i stor udstrækning spejle sig i lederen og kopiere dennes adfærd i starten, samtidig med at de løbende finder deres egen ledelsesstil. Det betyder ikke, at de unge ledere ikke ønsker at finde sin egen stil – det vil de gerne, og de har netop brug for en at spille bold op ad, og som hjælper dem i deres dannelsesproces til at finde deres egen lederstil – en, der er med til at skabe refleksionen hos den unge leder. Det er vigtigt, at den unge leder udvikler forholdet til sig selv som leder. En hjælp hertil kan være at arbejde systematisk med at nedfælde sit ledelsesgrundlag og øve sig i konstant at se, hvor man bliver tydeligere, mere tro mod sig selv og mod sine indre fornemmelser og følelser og udvikler en indre autoritet (Appendiks 1 – ung leders ledelsesgrundlag).

De unge ledere, som formår at navigere mellem det professionelle, personlige og private på en autentisk facon til deres medarbejdere, kan skabe et trygt og tillidsfuldt rum (Spuur & Toftbjerg, 2020). Du opleves som autentisk, når dine ord og handlinger afspejler dine tanker, når du har integritet og står ved dine overbevisninger, og når du opleves som ærlig og pålidelig. For de unge ledere er det væsentligt, at det personlige går på opgaven, og at de navigerer mellem det professionelle og personlige på den ene side og afgrænser sig fra private forhold. Det personlige er ikke privat, men skal ses som en persona – byggende på rolle og lederidentitet.

“Vi har en god relation, og der er ikke noget, de ikke kan sige. Vi mødes også privat uden for arbejdet nogle af os, men der er det vigtigt, at der er nogle emner, som man ikke kan gå ind og tale om, hvis der f.eks. er noget med min egen chef. De vender flere ting med mig, end jeg selv har oplevet at gøre med min chef. Jeg tror, at det skyldes autenticiteten – at jeg ikke har ændret mig radikalt fra den ene dag til den anden. De ved, hvor de har mig, og det giver ro og tryghed. Og så har jeg vist, at jeg er der for dem, når det gælder.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

CSR-chef og forfatter til bogen *“Det hele handler ikke om dig - Antikke principper for et liv med sindsro, frihed og mening”*, Niels Overgaard, formulerer lederens rolle således:

“Man er som leder et fyrtårn for dem, man er leder for. Som kaptajnen på skibet har du en stor opgave med at skabe tryghed og at håndtere, at det kan føles anderledes på indersiden, end det man projicerer ud på ydersiden. Du skal starte med at kontrollere dig selv, at være i stand til at styre dine følelser, og så må de få en ventil et andet sted. Forældreskab og lederskab er for mig meget det samme – man skal være klar til at påtage sig nogle ting og være i stand til at styre sine egne følelser.” (Niels Overgaard, podcast om stoicisme).

De unge ledere skal først og fremmest være bevidste om deres egen position. De har fået nye og flere ansvarsområder, bl.a. ansvaret for at skabe tryghed hos deres medarbejdere (Harré & Langenhove, 1999). Desuden er de i deres transition fra kollegarollen til lederrollen blevet sat i en ny position over for medarbejderne. Magtbalancen er ændret, hvilket indebærer, at de skal stå på mål for organisationens strategi og mål og føre disse ud i livet. De unge ledere får tildelt magt, og den skal de lære at bruge rigtigt. Det kan for nogle unge ledere lyde ubehageligt, men en leder har og skal have magt. Det kan derfor ikke undgås, at relationen til medarbejderne er anderledes som leder end som kollega. Skiftet i relationen kan virksomhedens HR-professionelle hjælpe med at understøtte ved at tage en forudgående dialog med den unge leder.

De unge ledere skal være klar og i stand til at tage den svære samtale og om nødvendigt afskedige en medarbejder på baggrund af en rationel beslutning. Derfor må de nødvendigvis håndtere deres følelser professionelt. De skal fortsat være autentiske og hele mennesker, men de kan ikke dele alle deres følelser med deres medarbejdere. Her kan de med fordel have et andet forum af ligesindede, som de kan bruge som ventil, f.eks. et netværk eller nærmeste leder.

“Jeg har også prøvet at være lidt venner med dem, men ikke udelukkende venner, men heller ikke udelukkende chef. Fordi man bliver nødt til at vende deres tillid, hvis de skal kunne gøre noget for en, så det handler om at finde en eller anden gylden mellemvej” (Mand, 29 år, IT & Sikkerhed).

De unge ledere får tildelt magt, og den skal de lære at bruge rigtigt. Det kan lyde ubehageligt i de unges leders øre, men en leder har og skal have magt. Den unge leder er her i gang med at finde sig selv som leder og finde den rette balance til sine medarbejdere. De unge ledere, som er deres magt og ansvar som ledere bevidst, har nemmere ved at sætte rammen for medarbejderne og finde sin position som leder.

“Nogle gange bliver man jo også nødt til at sige ”prøv at høre, det er vedtaget på et højere niveau”, eller man er stemt ned i den treenighed, man har af lederteamet, og så må man være tro mod den beslutning af respekt over for ens leder og kollegaer også. Men det ville selvfølgelig være rarest, hvis man altid kunne stå inden for det, man siger. Men det er heller ikke altid, at man kan.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

“Jeg synes, at jeg har prøvet at gøre klart for dem, at jeg godt vil have, at vi er venner, og at vi har det sjovt, når vi er på arbejde. Men alle skal også være klar over, at vi er der for, at der står [Firmanavn] på skjorten, når vi træder ind ad døren, og vi har en opgave. Og den skal løses, uanset om man synes, vi er bedste venner, og måske synes vi skal arbejde langsommere, eller der er noget, jeg ikke har vendt, fordi nu er vi måske bedre venner, end du er med ham eller hende. Der kan jeg ikke slippe uden om alle de opgaver. Der tror jeg godt, at de er klar over, at den linje den ikke fungerer.” (Mand, 28 år, Service & Detail).

Når relationen til medarbejderne er med fokus på fællesskab

I den unge leders forvaltning af magt og ansvar i menneskelige dynamikker er der eksistentielle forhold i livet, som ikke holder sig hjemme, hverken for lederen eller medarbejderne. De fylder også på arbejdspladser, og de kan være krævende og vanskelige at tage stilling til og finde vej i. Hertil kommer evnen til at afstå fra egne umiddelbare værdier og tage opgaven som fællesskabets tjener på sig, finde sin egen indre autoritet og autenticitet, kende sig selv i det ukendte drama, der løbende opstår, og stræbe efter det alment gode. Opskriften lader sig ikke slå op, men skal leves og reflekteres lokalt og kontingent. Derfor er lederskabet en rejse, hvor man ikke kan skynde sig til målet. Jo, måske på visse opgaver, men ikke på lederskabets karakterdannelse og balancer mellem bl.a. frihed og nødvendighed. Her er vi tættere på dannelsen som grundlag for at kunne finde disse balancer ved at leve dem igennem og reflektere, sætte ord på det, der gjorde det muligt for den unge leder at få foden sat rigtigt på vejen frem. Næste skridt kan være anderledes, men der sker en opbygning af erfaring i dannelsen af lederskabet – et vigtigt og værdifuldt skridt.

“Så kom jeg der - ung, dum og trendy – heldigvis med en vis portion ydmyghed over for erfaringen. Ellers ville det ikke have gået så godt med medarbejderne. Men de har da lige skulle se mig an. De seneste fire år har jeg arbejdet med forretningsudvikling, så jeg var jo en del af virksomheden.” (Mand, 30 år, Industri & Produktion).

Ydmyghed er et begreb, som går igen i interviews med såvel de unge ledere som deres ledere. Det er en kvalitet, som lederne sætter højt hos deres unge ledere, og de unge ledere, som besidder den, skaber umiddelbart bedre og mere frugtbare relationer til deres medarbejdere. De går ind i lederopgaven med en nysgerrighed og en lyst til at lære og er samtidig bevidste om, at forskelligheden blandt medarbejderne er en styrke, som de med fordel kan bringe i spil. De erfarer, at ledelse i bund og grund ikke handler om dem selv, men om medarbejderne og dermed om fællesskabet. Som leder er du ansvarlig for at sætte rammerne for fællesskabet, men rammerne bliver udfyldt i et fællesskab med medarbejderne.

“Jeg tror på, at vi alle sammen bliver bedre af også at indrømme, at vi har lavet fejl. Selvfølgelig så er det ikke fordi, at alle mine medarbejdere skal gøre det i et forum, hvor alle sidder og så siger: ”Prøv at høre, jeg har lavet den her fejl og så videre.” Men at vi også tør tage den sammen, og man tør tage den med sine kollegaer og sige: ”Prøv at høre, jeg har måske lige gjort noget forkert i den her” eller et eller andet, og så sige den ene og anden vej rundt. Så jeg går meget ind for, at vi kan være åbne omkring det.” (Mand, 28 år, Finans).

Når den unge leder, trods usikkerhed i sin nye rolle med sparring fra egen leder, tør gå forrest som rollemodel og skabe en kultur med plads til at fejle, skaber det en stærkere kultur med fællesskabet i

centrum. En stærk fælles kultur med plads til fejl og opgaven i fokus giver plads til rummelighed og diversitet i medarbejdergruppen.

“Vi har meget forskellige personligheder, og vi har en meget humoristiske tilgang, og et eller andet sted også en meget sarkastisk tilgang til tingene og sige ting meget direkte med et smil i stemmen, og det synes jeg jo er en rar atmosfære at være i. Som helhed der synes jeg, at alle på en eller anden måde er med til at bidrage til en god dynamik.” (Kvinde, 26 år, Industri & Produktion).

De unge ledere, der stræber efter at skabe et godt socialt fællesskab, hvor der er tillid og tryghed og plads til at være mennesker og til fejle på arbejdspladsen, skaber et grundlag for at danne sunde relationer til deres medarbejdere. At kunne rumme humor og sarkasme i et arbejdsfællesskab fordrer tryghed. Hvis de unge ledere tilmed formår at kommunikerer opgaven overbevisende, klart og tydeligt, så den giver mening for medarbejderne, skaber de mening og følgeskab. Det er en stor del af de unge ledere fra empirien bevidste om.

“Det handler om at kunne visualisere og klart kommunikere, om den her beslutning er blevet taget, som den er, og fordelene ved den. Det, jeg selv nogle gange har erfaret både herfra, men også fra tidligere, det er, at man måske får skubbet en beslutning igennem, som har været nødvendig, og forklaret på, hvorfor den er blevet taget. Og det er jo ikke alt, der behøver at skulle forklares, men et langt stykke hen ad vejen, hvis du ændrer nogle arbejdsopgaver, så vil det også give dem en anden ejerskabsfølelse, dels hvis de har været med i processen om at ændre, men lige så meget, at de har fået forklaringen af, hvorfor det kan fungere bedst sådan her, så de også får helhedsbilledet.” (Kvinde, 26 år, Industri & Produktion).

At ledelse som udgangspunkt ikke drejer sig om at få, men om at give, hvilket for nogle ledere kan blive et dilemma, med det store fokus på egen udvikling.

Curlingledere

De unge ledere er som tidligere nævnt ambitiøse med deres lederskab. De ønsker at gøre det godt både på vegne af organisationen, medarbejderne og i forhold til deres egen udvikling. De ønsker at være nærværende ledere, som er åbne og forstående over for deres medarbejdere. Det motiverer dem, at deres medarbejdere trives, og et succeskriterie for mange af dem er, at de oplever, at deres medarbejdere udvikler sig og lykkes.

Mange af de unge ledere sammenligner deres tilgang til lederopgaven med forældreskabet, hvor den gode forælder ønsker det bedste for sine børn. Men der er en risiko for, at ambitionen om forældreskabet og ønsket om at gøre det godt som forælder/leder tipper over, og at lederen gør sine medarbejdere en “bjørnetjeneste” ved at blive curlingforælder/-leder, idet curlinglederen, ud fra et misforstået hensyn, ønsker at fjerne alle medarbejdernes udfordringer og selv tager sig af opgaverne. Det kan og skal den unge leder ikke.

“Jeg har haft mange unge før. Alle dem, der er min alder og ned, dem kan jeg få til at følge med mig fra day one. Det går hurtigt. Det er jeg dygtig til. Jeg har før haft nogle, der var ældre end mig, hvor de har købt lidt ind på mig, men ikke 100 %. Det er svært. For der har jeg ikke den indflydelse til at kunne hjælpe dem. Og hvis jeg ikke kan hjælpe dem, kan jeg ikke være en leder for dem.” (Mand, 30 år, Konsulent & Rådgivning).

Ovenstående unge leder giver her udtryk for, at han har nemmere ved at lede dem, som er yngre eller jævnaldrende med sig selv, mens de ældre er mere udfordrende, da han ikke oplever, at han kan hjælpe dem – være en forælder for dem. Hvis den unge leder har den opfattelse og præmis, at han skal kunne hjælpe dem i deres opgaveløsning for at være en succesfuld leder, er der stor risiko for, at han vil blive udfordret i sit lederskab og have svært ved at finde sig til rette i sin position.

“Jeg vil hjælpe mine medarbejdere, når de kommer til mig for at få hjælp. Jeg vil bane vejen for dem, løse deres problemer og passe på dem. Det er min opgave som leder. Det er vigtigt for mig, at de er trygge, og de kan lide mig. Jeg har det bedst, når de godt kan lide mig.” (Kvinde, 23 år, Detail & Service).

Når relationen til medarbejderne udfordres

Du kan ikke være tæt ven med dine medarbejdere og være en overbevisende leder. Du kan heller ikke indtage en rolle som curlingforælder, hvor du fejer alle medarbejdernes problemer væk for dem. Du må som leder være bevidst om dit ansvar og den magt, som følger med lederrollen, og selvom det fortsat for rigtig mange unge ledere vil være en udfordring at stille krav og tage den svære samtale med medarbejderne, er det vigtigt at gøre sig klart som leder, at det er en del af pakken.

“Det, som jeg stadig synes er svært, det er, hvordan man stiller krav og at give negativ feedback” (Kvinde, 29 år, Konsulent og Rådgivning).

Det er en af de største udfordringer for unge ledere at stille krav og at tage den svære samtale med medarbejderne. I særdeleshed hvis den unge leder har en nær, privat relation med sine medarbejdere. Det er en god begyndelse, hvis den unge leder accepterer, at det er en udfordring, og giver sig selv rum til at lære uden forventninger om at mestre det fra første færd. Mange af de unge ledere lægger et stort pres på sig selv om at mestre det fra første færd.

“Når man skal have de der lidt svære samtaler med sine medarbejdere og komme ind og irrettesætte dem, enten på noget af deres opførsel eller på noget af det arbejde, som ikke er lavet godt nok, så hvis man har en ekstremt tæt relation med dem, og man næsten er venner, så kan det være rigtig, rigtig ubehageligt.” (Mand, 30 år, Konsulent & Rådgivning).

Dem, der i højere grad lykkes med at stille krav og tage den svære samtale, forbereder sig, gør brug af nærmeste leder eller netværk og har fokus på at være nærværende over for medarbejderne.

“Det er enormt vigtigt at gøre dig nogle tanker om, hvordan du bedst muligt griber den her samtale an. Jeg kan kun anbefale at bruge din egen leder. Det er et partnerskab mellem jer to – en succes for dig er en succes for din leder [...] Få gerne skitseret: Hvad er det, du gerne vil sige, hvad er succeskriterierne for den her samtale, og også prøve at forudse nogle forskellige udfald. Men det, der er vigtigt undervejs i samtalen, det er, at du ikke holder dig til dit manuskript... men prøver at arbejde med at være nærværende, menneskelig, lytte og forstå.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

En nærværende og autentisk, men professionel relation, er værd at stræbe efter. Samtidig er en erkendelse af, at det nok aldrig bliver en opgave, som man kan tage let på, med til at lette det pres, som mange unge ledere kan komme på dem selv.

“Jeg har haft masser af dem (red. De svære samtaler), og man bliver aldrig verdensmester til at håndtere dem. Men det, der har gjort mig bedre til at tage de her samtaler, det er dels at sparre meget med min egen leder og min HR-partner og få deres erfaringer... I samtalen er det vigtigt, at du er rolig, så I har et legalt rum at tale omkring de her ting i. Det er også vigtigt, at du er ærlig og hæderlig, når du snakker med medarbejderen.” (Mand, 27 år, Finans).

Relationen til virksomheden som arbejdsplads

De unge ledere, der oplever, at deres arbejdsplads prioriterer deres udvikling, oplever ikke kun mere trivsel og motivation, men kan også i højere grad se en fremtid i virksomheden. Fra spørgeskemaundersøgelsen ved vi, at kun 13 % af de unge ledere under 35 år overvejer at søge videre inden for de næste 5 år, når deres arbejdsplads prioriterer deres udvikling (Appendiks 1).

Deres udvikling bliver for mange helt afgørende for, om de kan se sig selv i virksomheden på den lange bane. Det fremgår tydeligt af undersøgelsen, hvor 50 % svarer, at hvis de *ikke* oplever, at deres personlige og faglige udvikling bliver prioriteret af deres nærmeste leder eller af virksomheden, kan de ikke se en fremtid i virksomheden. Dette bakkes op af den kvalitative data i form af interviews, hvor der er et klart mønster hos de unge vedrørende, at udvikling er allerhøjeste prioritet:

"Jeg er loyal over for min egen udvikling" (Mand, 28 år, Finans).

Ovenstående unge leder giver klart udtryk for, at hans egen udvikling er af allerhøjeste prioritet, og at hans loyalitet følger der, hvor han oplever, at han kan udvikle sig. Det er han åben omkring over for sin chef, som han jævnligt inddrager i sine udviklingsplaner og fremtidsovervejelser – det være sig udfordringer og interessante jobopslag, som han åbent og ærligt deler med sin chef. Det er ikke alle respondenter, som er lige så åbne og gennemsigtige ift. deres udviklingsfokus med nærmeste chef, men det er en klar tendens, at virksomhedens fokus på deres udvikling er af allerhøjeste prioritet (mere herom under "Ledelsesopgaven som et selvudviklingsprojekt").

Stolthed over arbejdspladsen som motivation

Et andet vigtigt parameter for, at de unge ledere trives, er, at de føler stolthed over deres arbejdsplads. 84 % er enige eller overvejende enige i, at de er stolte af deres arbejdsplads. Men hvad er det, der gør dem stolte?

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg er stolt af min nuværende arbejdsplads" | Andel |
|---|-------|
| Enig | 57% |
| Overvejende enig | 27% |
| Hverken enig eller uenig | 9% |
| Overvejende uenig | 4% |
| Uenig | 2% |
| Ved ikke | 1% |

"Jeg er stolt af, at der er frihed under ansvar i et omfang, så man selv kan styre det. Jeg føler, at jeg gør en forskel på kontoret, og jeg føler, at det, der bliver udviklet og det, der sælges, gør en forskel for dem, der modtager det. Det, synes jeg, er ret sejt. De andre firmaer, jeg har siddet i, har været meget økonomi, hvor jeg har siddet med økonomi og udarbejdet økonomi for andre. Det har været ren økonomi. Nu sidder jeg jo med økonomi, som er et reelt produkt, der kan anvendes af nogen. Der gør, at man kan få rent drikkevand i Indien eller i Vietnam. Det, synes jeg, er fedt, at man kan være med til at gøre sådan en forskel." (Kvinde, 28 år, Industri & Produktion).

Den unge leders stolthed bunder i flere aspekter; at få den tillid fra sin virksomhed, som der ligger i, at hun selv får ansvaret for at forvalte sin frihed, at hun via sin faglighed og funktion gør en forskel for andre, og at

det, som virksomheden producerer, gør en reel forskel for modtageren og verden – rent drikkevand for mennesker på den anden side af jorden.

“Da jeg startede i virksomheden, sagde jeg: [Chefens navn], det er lige meget, hvor meget jeg får i løn lige nu, fordi det er ikke det, der skal drive mig. Det, der skal drive mig, det er, at jeg bliver bedre, og jeg er en del af noget.... Det er nemt at sige som 23 år gammel, hvor man bor alene, og du har ikke brug for indkomst.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Den unge leder giver her udtryk for, at udvikling og det at være en del af noget var de vigtigste drivere til at starte med, der hvor han var i sit liv på daværende tidspunkt. Lønningen får typisk en mere fremtrædende rolle senere i livet, og når de andre drivere er dækket. Han fortsætter:

“Jeg kan godt lide at mærke, at jeg rykker mig selv, men jeg kan også godt lide at mærke, at vi rykker som virksomhed. De ting hører lidt sammen. Hvis jeg ved, vi rykker som virksomhed, rykker det også mig lidt som person. De hænger lidt sammen de to. Det er jeg glad for. Det gør også bare, at man har lyst til at komme på arbejde og give den en skalle.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Oplevelsen af, at virksomhedens identitet smelter sammen med lederens egen identitet, medfører en øget motivation eller ligefrem en passion for deres arbejde.

“Jeg er stolt af at være med i den her udvikling, og så vil jeg sige, at jeg er stolt af at være med på den her rejse. Der er muligheder, og hvis jeg siger, at jeg godt kunne tænke mig at komme ud at rejse, såsom at åbne nye butikker i et andet land, hvis man gør det klart og arbejder for det, så er der faktisk også muligheder for det. Der er nogen, der lytter til dig. Og selvom det er en konceptdrevet virksomhed, så er jeg stolt af, at der ikke er længere til toppen, end der er. Hvis jeg siger, at der er et eller andet, der overhovedet ikke fungerer med min leder for eksempel, så kan jeg gå direkte til hans. Jeg kan også gå til direktøren eller landechefen og sige: “Prøv at høre her, der er noget, der ikke fungerer her. Hvordan løser vi det?” Det vil jeg sige, det synes jeg er utroligt imponerende i så stor en virksomhed med så mange ansatte, at der ikke er længere, end der er. Og de er sgu ikke for stolte til, når vi har møder, at gå rundt og give hånd og spørge: “Hvordan går det i lille Assens?”, “Hvordan går det med jer i Ribe?” eller hvor man nu er henne. Det giver sgu noget, at man ikke bliver højrøvet, bare fordi man får et par stjerner på skulderen. Det giver mig stor respekt for dem i hvert fald.” (Mand, 28 år, Service & Detail).

Stoltheden går igen her i forhold til den uformelle og personlige tone, de korte kommandoveje og mulighederne for at påvirke.

“Jeg er stolt af, at vi leverer et godt stykke arbejde og en høj kvalitet, som gør en forskel for vores kunder, og det er vigtigt for mig, at mine medarbejdere har det godt, at de trives og at være med til at højne ancienniteten. Og så vi har nogle spændende samarbejdspartnere – nogle store tunge spillere. Det gør mig også stolt.” (Kvinde, 29 år, Konsulent og Rådgivning).

Her drejer stoltheden sig igen om at gøre en forskel, ikke kun eksternt, men også internt i forhold til at skabe trivsel hos medarbejderne og dermed forbedre fastholdelsen.

Motivationen bag de unges leders stolthed omhandler i høj grad de gængse motivationsfaktorer; formål, autonomi og mestring (Pink, 2011). Formålet er todelt; både i forhold til at gøre en forskel for de eksterne aspekter (kunder, samarbejdspartnere og bæredygtighed) og internt (trivslen blandt medarbejderne). Autonomien kommer til udtryk ved den unges leders oplevelse af “frihed under ansvar” – muligheden for selv at kunne styre sin tid og prioritere det, som giver mening.

Mestring er i forhold til, at den unge leder gør en forskel i kraft af sin opgaveløsning, både fagligt og menneskeligt. Det ekstra, som måske kan sættes i sammenhæng med Pinks formål, er det sociale fællesskab. Det motiverer de unge ledere at være en del af fællesskabet, at blive inddraget og at gøre deres indflydelse gældende. Det oplever de som tillid og anerkendelse.

Oplevelsen af at høre til på en arbejdsplads, at være en del af fællesskabet og at indgå i meningsfulde relationer er essentiel for alle mennesker. For unge ledere, der tilhører en generation, hvor fællesskab og sociale relationer har særligt stor betydning, er det afgørende for deres trivsel. Værdien af at opleve, at de hører til på en arbejdsplads, er med til at skabe trivsel. Følelsen af at høre til relaterer sig til oplevelsen af at gøre en forskel. Det er identitetsdannende og påvirker de unge ledes selvopfattelse og måden, hvorpå de fremadrettet indgår i sociale relationer (Carr, et al., 2019).

Hvis den unge leder oplever tilhørsfølelsen til sin arbejdsplads som stærk og positiv, påvirkes både udvikling af identitet, mening og grundlaget, som de unge ledere indgår i relationer på. For arbejdspladser og ledere af unge ledere er tilhørsfølelsen derfor et vigtigt fokuspunkt. Et amerikansk studie påviser en imponerende stigning på 56 % procent i forhold til arbejdsmæssige præstationer hos de medarbejdere, der har et stærkt tilhørsforhold til deres arbejdsplads. Desuden er der påvist en stigning på 167 % i medarbejderanbefalinger blandt de medarbejdere, der oplever et stærkt tilhørsforhold til deres arbejdsplads (Carr, et al., 2019). I hvilken grad, tallene kan omsættes til danske forhold, kan diskuteres. Dog påviser empirien, at tendensen i et vist omfang også er til stede i danske virksomheder.

Et sidste element, som er med til at gøre de unge ledere stolte af deres arbejdsplads og dermed med til at fastholde dem, er virksomhedens fokus på bæredygtighed:

“Jeg er stolt af vores funktion i markedet og den placering, vi har, og det arbejde, vi laver, gør en forskel. Der er selvfølgelig konkurrenter, der sagtens kan overtage de segmenter, vi nu arbejder inden for, men at vi er med til at gå ind i kvaliteten af de fødevarer, vi producerer i Danmark, synes jeg, er super, superfedt. For det er ikke kun de fødevarer, vi sælger her, men de bliver jo også eksporteret, og selvom slutbrugere ikke er nødvendige for det, så er vi med til at gøre det nemmere at være fødevarereproducent i Danmark og Sverige og Norge og Nordatlanten for den sags skyld. Det, synes jeg, er en fed opgave.” (Kvinde, 26 år, Industri & Produktion).

Samfundets fokus på bæredygtighed påvirker de unge ledes fokus herpå. Som det blev frembragt under afsnittet med definitionen af bæredygtighed, er det både vigtigt for de unge ledere i forhold til at skabe et bæredygtigt arbejdsliv og at være med til at gøre verden mere bæredygtig miljømæssigt. Det uddybes yderligere under tema 4 Fremtidens leder.

“Vi kigger på bæredygtighed i det omfang, det bliver forespurgt fra vores kunder. Vi har det med i tankegangen i forhold til, om vi kan spare nogle produktionsomkostninger, nogle materialer osv.” (Kvinde, 26 år, Industri & Produktion).

De unge ledere har dog en pragmatisk tilgang til den miljømæssige bæredygtighed – det skal hænge sammen med produktion og omkostninger. Bæredygtighed kan ikke stå alene. Så er det ikke holdbart i længden (mere herom under Tema “Fremtidens leder”).

Når relationen til organisationen udfordres, søger de unge ledere videre

De unge ledere kommer fra en generation, som kaldes generation Z. Z for zapper, hvilket indikerer, at de er hurtigere til at zappe videre på flere plan. De er vokset op i en tidsalder med nogle teknologiske, økonomiske og politiske forhold, som påvirker deres tilgang til livet. Det har bl.a. indvirkning på deres store fokus på udvikling og fremdrift, men især den teknologiske udvikling, som har været under voldsom

acceleration i deres opvækst, påvirker deres tilgang til arbejdslivet. Hvis ikke deres ønsker og behov tilfredsstilles, er de hurtigere end tidligere generationer til at søge nye muligheder, hvor de kan få opfyldt deres ønsker – at zappe videre.

Derfor har mange den opfattelse, at de unge ledere er mindre loyale over for deres arbejdsplads, end tidligere generationer er. Det er ikke nødvendigvis sandheden, idet de unge er meget fællesskabsorienterede, men de er bedre til at "mærke efter", hvad der føles rigtigt for dem, og handle på deres følelser. Den antagelse bekræftes i studiets empiri.

"Krydspresset er den primære grund til, at jeg – i hvert fald for en stund – fravælger ledervejen. At stå i midten mellem medarbejderne, hvis interesser skal varetages, så deres motivation og trivsel og dermed deres "kvalitet i arbejdet" kan være så høj som muligt, og på den anden side en direktion, hvis interesser ikke nødvendigvis er modsatstridende, men sagtens kan udfordre medarbejdernes. Begge siders interesser skal varetages, og det er hårdt. Særligt når du ikke vil gå på kompromis med dig selv." (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

De ser ikke deres nuværende job som et, de skal have for evigt. Det er et skridt i deres og forhåbentligt virksomhedens udvikling, og når der ikke længere er overensstemmelse mellem det, den unge leder ønsker, og det, arbejdspladsen ønsker eller kan tilbyde, skilles deres veje.

De unge leders ambitioner med deres lederskab er høje, og hvis de føler, at de skal gå på kompromis med deres kvalitet over en længere periode, er det et tungtvejende argument for at søge væk. Hvis de derimod oplever stærke relationer til leder, medarbejdere og organisation, samtidig med at de gør en forskel, bidrager til fællesskabet, udvikler sig og er stolte af deres arbejdsplads, er der stor sandsynlighed for, at virksomheden kan fastholde dem.

Tema 1. Opsummering

En tryk og tillidsfuld relation til nærmeste leder er afgørende for den unge leders positionering, trivsel og dannelse. En tillidsfuld og tryk relation skaber resonans og sætter rammen for den unge leders transition og dermed indfrielse af den unge leders potentiale. Lederen af den unge leder skal være en tæt sparringspartner, så følelsen af ensomhed i den nye rolle mindskes. Den unge leder spejler sig i sin leder, og med autentisk og frekvent feedback og løbende forventningsafstemning hjælper lederen den unge leder til at prioritere og til at finde et realistisk ambitionsniveau. Opleves lederen som en autentisk rollemodel, som de unge ledere kan spejle sig i, både fagligt og socialt, er de mindre tilbøjelige til at søge væk. Lederen af den unge leder skal vise retning, skabe rammer, have stort fokus på dialog og feedback samt fokusere på den unge leders udvikling og hjælpe med, at den unge leders opgaver giver mening for den enkelte og for virksomheden og gerne i en større samfundsmæssig kontekst.

De unge ledere kan have udfordringer med at finde den rette balance i deres relation til medarbejderne. Denne udfordring kan HR forberede de unge ledere på og invitere til dialog, når de unge oplever dilemmaer relateret til udfordringen. De, som har en tæt venskabsrelation med medarbejderne, oplever udfordringer, når det kommer til de svære samtaler med medarbejderne i dagligdagen. De, som lykkes med deres relationer til medarbejderne, har en professionel, men tæt og autentisk relation til deres medarbejdere, med fokus på opgaven. Den unge leder skal gøre sig selv klart, at med lederrollen følger ansvar og magt, hvilket kan sammenlignes med forælderrollen.

Du skal kunne tilsidesætte dine egne følelser og impulser til fordel for fællesskabet og forvalte lederskabet som en disciplin på lige fod med en hvilken som helst anden faglighed. Som leder af medarbejdere er det

din opgave både at være organisationens og medarbejdernes m/k, være klar i din kommunikation om, hvem du er som leder, samt sætte fællesskabet højt. Du skal også have en indsigt i, at ledelse som udgangspunkt ikke drejer sig om at få, men om at give, hvilket for nogle ledere kan blive et dilemma med det store fokus på egen udvikling.

Det er vigtigt for de unge ledere, at de udvikler sig i deres job. De er åbne omkring deres ambitioner og inddrager gerne leder og virksomhed i deres udviklingsplaner. Det er også vigtigt for dem at være stolte af deres arbejdsplads, hvilket kommer til udtryk i frihed under ansvar, at de har mulighed for at gøre en forskel på større og mindre plan, at de som ledere bliver inddraget og har indflydelse og skaber trivsel blandt deres medarbejdere. Dog kan krydspresset mellem medarbejdernes interesser, egne værdier og direktionens fokus føles for tungt for nogle unge ledere, hvorfor de fravælger ledervejen.

De unge ledere har også fokus på bæredygtighed. Bæredygtighed skal forstås som bæredygtige arbejdspladser med fokus på det hele menneske og bæredygtighed i en miljømæssig kontekst. De unge ledere har en pragmatisk tilgang til deres fokus på bæredygtigt miljø, idet de også er opmærksomme på de økonomiske og praktiske aspekter. Det er altså ikke bæredygtighed for enhver pris. Bæredygtighed skal hænge sammen med økonomien, f.eks. at opfinde nye produkter og processer, som både sparer penge og/eller tid og gør noget godt for miljøet.

Tema 2. Er motivationen for lederrollen ønsket om et selvudviklingsprojekt?

I spørgeskemaundersøgelsen angiver 88 % af de unge ledere udvikling som deres største motivationsfaktor for at indtræde i lederrollen. Deres forventninger til egne udviklingsevner og udviklingshastighed er høje. De unges store fokus på selvudvikling og faglig udvikling kan skyldes, at det har formet størstedelen af deres rejse gennem folkeskole og videregående uddannelse. Dertil kommer, at de har været belemret og beriget med forældre, der har haft fokus på udvikling og har italesat det som et succesparameter (Spuur & Toftbjerg, 2020). De unge ledere er prægede af, at udvikling og selvindsigt har været en del af deres udvikling, hvilket har præget deres identitetsdannelse (Rosa, 2014). Udvikling er identitetsskabende for de unge ledere og derfor et fokuspunkt for mange.

De unge ledere er ambitiøse og ønsker at gøre deres indflydelse gældende – gerne fra første dag i lederstillingen. Som for generationer af unge ledere før dem er ønsket om at sætte et aftryk og bidrage til et fælles mål en realitet. Denne generation af unge ledere adskiller sig måske ved at have mindre tålmodighed end tidligere generationer af unge.

“Han [Red. Den unge leder] vil hele tiden udvikles og have mere ansvar og nye opgaver. Det har vi talt om mange gange. Men han er utålmodig... For han bliver ikke en god leder af, at han hele tiden vil være et andet sted, end hvor han er. Han når heller ikke at lære opgaverne til bunds. Det bliver for overfladisk. Derfor taler jeg ofte med ham om at sætte farten ned og få alt den udvikling og læring med, han møder. Han kommer ikke højere op i ledelseslagene ved at prøve at piske sig frem.” (Mand, 29 år, Konsulent & Rådgivning).

Det konstante fokus på selvudvikling kan nogle gange blive en begrænsende faktor for unge ledere i deres ledergerning. Konsekvensen af ønsket om den hurtige udvikling i lederrollen kan være, at deres utålmodighed og det stålsatte, fremadrettede blik gør dem mindre nærværende som ledere. Desuden kan udfaldet også være et uhensigtsmæssigt højt pres, som de ligger på sig selv, når de har et indbygget drive mod udvikling.

“Jeg vil gerne performe på et højt niveau og har store forventninger til mig selv og mit team. Jeg har allerede udviklet mig i lederstillingen de sidste seks måneder og er hele tiden klar til at tage imod større ansvarsområder og gerne flere medarbejdere. Det er hårdt, men jeg har godt styr på det. Inden for det næste års tid så vil jeg gerne forfremmes til afdelingsleder i stedet for at være teamleder” (Mand, 29 år, Konsulent & Rådgivning).

Hovedparten af de unge ledere i undersøgelsen har selv søgt ledervejen. Empirien viser, at de har valgt et karriereskifte til lederrollen ud fra den betragtning, at det kan udvikle dem, eller at det er den måde, hvorpå de kan få mere indflydelse på egne opgaver og retning.

Andre af de unge ledere fra undersøgelsen har ikke overvejet ledervejen, før de er blevet prikket på skulderen af en overordnet eller af virksomhedens HR-afdeling, der har set lederpotentiale hos den unge. Uagtet vejen til lederrollen er alle dog motiverede af at lykkes i deres nye rolle.

Udvikling er den største motivation til at søge ledelse

I spørgeskemaet har de 1000+ unge ledere forholdt sig til, hvad der motiverer dem til at søge deres første lederstilling. Der er i spørgeskemaet mulighed for at afgive flere svar i en ikke-prioriteret rækkefølge. Nye arbejdsopgaver, der vil udvikle de unge ledere, er for 88 % en motivation for at søge lederstillingen. Om det er selve lederrollen, som de anser for vejen til selvudvikling, eller om det er udviklingen, der følger med de nye opgaver og projekter i lederstillingen, bliver ikke nuanceret yderligere i spørgeskemaet.

I efterfølgende interviews og fokusgrupper på tværs af brancher blev to tendenser tydelige. Enten søger de unge lederstillingen grundet den personlige udvikling, der medfølger, eller også søger de lederstillingen, da den indeholder de opgaver, projekter og ansvarsområder, som de ønsker at arbejde med. Så der er tale om et personligt fokus eller et opgavefokus.

Lederrollen som personligt udviklingsprojekt eller med øje for bolden

De unge ledere, der vælger lederrollen som en del af deres personlige udviklingsprojekt, er typisk ikke så loyale over for virksomheden.

“Jeg er loyal over for min egen udvikling. Jeg har brug for at se, hvad der sker på andre arbejdspladser.... Hvis andre arbejdspladser kan udvikle mig mere lynhurtigt, end jeg udvikler mig her, så har jeg også behov for at finde ud af det. Min udfordring er, at jeg ikke ved, når det er, at jeg kommer til næste skridt i min lederudvikling, eller hvornår jeg får en højere chefstilling.” (Mand, 28 år, Finans).

Den tilgang kan resultere i, at lederrollen bliver synonym med den unge leders selvidentitet. Det stiller den unge leder i en mere sårbar situation, da flere af de unge ledere oplever, at de fejler som mennesker, hvis de fejler i deres lederrolle. De ledere, som sammenkobler lederrollen med deres personlige udvikling, kan have sværere ved at bevæge sig over i det reflektive domæne. Ledergerningen bliver meget personlig og svær at adskille fra sig selv som menneske. Dermed kan de unge ledere få vanskeligt ved at stå i det åbne og opnå den indsigt og de perspektiver, der former deres dannelse og kan accelerere deres lederudvikling (Arendt, 2005).

“Det har været rigtig svært at lykkes som leder af mit team. Jeg har længe været klar til at blive leder og udvikle mig, men da jeg så fik rollen, så var det svært. Jeg tænkte hele tiden på, om jeg gjorde det godt nok. Hvad nu, hvis jeg ikke var god nok? Hvis jeg fejlede mine medarbejdere, fordi jeg ikke traf de rigtige beslutninger?” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

De unge ledere, der ser lederstillingen som et personligt udviklingsprojekt, kan opleve ledergerningen som særdeles hård. Deres beslutninger og deres person bringes i spil hver eneste dag. Når der ikke er professionel distance til ledergerningen, står de unge ledere på mål for alle beslutninger med deres egen person som afsender. Det bliver dermed sværere at holde eventuelle arbejdsmæssige konflikter, fejl og udfordringer i en professionel afstand. Trivsel og oplevelsen af mestring af lederrollen udfordres hyppigere for de unge ledere, der søger lederstillingen som et personligt udviklingsprojekt. ‘Pyt-knappen’ kan være svær at finde, når alle fejl kommer helt tæt på. Det kan betyde, at ledergerningen bliver for stor en personlig udfordring i stedet for at være en interessant ny udfordring.

“Det var naturligt for mig at blive leder. Jeg synes, det var spændende, og vil gerne udvikle mig i den retning. Men nu har jeg valgt at stoppe som leder. Det var simpelthen for hårdt at skulle stå personligt på mål for alt hele tiden. Jeg følte ikke, at jeg slog til, og jeg kunne ikke skabe de rammer, som jeg ville.” (Kvinde, 23 år, Detail & Service).

Når lederrollen bliver et personligt udviklingsprojekt, kan det være vanskeligt at acceptere de rammer og begrænsninger, man møder i rollen. Arbejdet og selvidentiteten flettes sammen, hvilket kan gøre det vanskeligere at være realistisk i de mål og ønsker, man har. Eksempelvis kan det være svært at acceptere, hvad der er inden for ens egen kontrol, hvad man har indflydelse på, og hvad der er vilkår, som skaber rammer og hjørneflag på en arbejdsplads og dermed er uden for lederens kontrol. Kontrolcirklen kan

dermed blive set som en personlig begrænsning – i stedet for at den unge leder accepterer rammerne og arbejder med opgaven inden for dem.

“Ledelsesansvaret fulgte med de opgaver og den stilling, som jeg ønskede”. (Anonym kommentar fra spørgeskema).

De ledere, der tilgår lederjobbet med et fokus på lederrollen som en ny arbejdsopgave eller et nyt ansvarsområde, har lettere ved at indtræde i lederrollen, da de ikke ser den som et personligt udviklingsprojekt. Det bliver derved lettere at træffe beslutninger, da frygten for at fejle ikke er bundet op på deres private person. Her er der typisk tale om unge ledere, der er opgavefokuserede.

Af empirien tyder det på, at de unge ledere, der tilgår lederstillingen med et opgavefokus, oplever en lettere overgang fra medarbejderrollen til lederrollen. Når fokus er på opgaver og ansvar i stedet for personlig udvikling, er det lettere for de unge ledere at gennemgå transitionen fra medarbejder til leder. Relationerne til deres medarbejdere er mere professionelle end private, og håndtering af egne fejltrin er mindre personligt omkostningstung, når opgaven ikke er bundet op på den unge leders selvidentitet.

De unge ledere, der tilgår lederstillingen med personlig udvikling for øje, har i særdeleshed gavn af en tæt dialog og sparring med den nærmeste leder, som kan hjælpe dem til at reflektere over lederrollen, deres person og kontrolcirkel.

Medindflydelse udvikler og motiverer unge ledere

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 75 % af de unge ledere fremhæver medindflydelse som en motivationsfaktor for at indtræde i lederrollen. Medindflydelse motiverer både de unge ledere, der primært drives af deres selvudvikling, og de unge ledere, der er mere fokuserede på ansvar og opgaver. De førstnævnte søger større indflydelse, da det øger deres mulighed for selvudvikling, og de sidstnævnte gør det i forhold til at sætte retning på opgaveløsningen (Pink, 2011).

“Sammen med ansvaret følger også mulighed for at få indflydelse og påvirke retningen. Det, oplever jeg, motiverer mange unge ledere... også de unge medarbejdere, der gerne vil være ledere.” (Afdelingsleder, Konsulent & Rådgivning).

En del af meningsskabelsen sker gennem handlinger og dermed ikke kun gennem refleksioner. Når de unge ledere får medindflydelse, er de medskabere af den virkelighed, som de står over for. Det er med til at udvide deres perspektiver, øge meningen med deres arbejde og i sidste ende motivere dem (Murphy, 2015).

De unge ledere, der ikke oplever, at deres mandat til medindflydelse indfries i forhold til deres forventninger, bliver ofte demotiverede.

“Da vi aftalte detaljerne om min forfremmelse, så fik jeg frie hænder til at sætte retningen inden for mit område. Da jeg så kom med et oplæg, der ikke gik i den retning, direktøren ønskede, blev jeg overruled. Det var et stort slag for mig. Jeg var blevet lovet indflydelse, men bliver ikke lyttet til. Det var lige før, jeg sagde op. Det var som om, at jeg ikke kunne se en fremtid i virksomheden længere. Der var ikke mulighed for at udvikle hverken mig eller min afdeling i den retning, som jeg mente var rigtig. Heldigvis fandt vi en fælles vej efter mange snakke.” (Mand, 30 år, Industri & Produktion).

Indflydelse giver handlerum og mulighed for at påvirke både egne og medarbejdernes opgaver og vilkår, hvilket er en stærk motivationsfaktor for unge ledere.

Løn og titel understøtter ikke udvikling og motiverer IKKE 2 ud af 3 unge ledere

Kun 33 % af de adspurgte unge ledere nævner lønnen som en faktor, der bidrager til deres motivation til lederstillingen. Generelt kæder unge ledere ikke deres løntrin sammen med muligheden for at udvikle sig. Dog ses der et billede af, at lønnen i mere lavtlønnede brancher i højere grad er et opmærksomhedspunkt, end andre punkter er, men løn er heller ikke her den primære motivationsfaktor.

“Vores unge ledere motiveres af udvikling og muligheden for at gøre en forskel. Løn spiller ikke nogen rolle. De vil udvikle nye produkter, der kan holde os foran på markedet og blandt de mest bæredygtige virksomheder i verden. Vi prioriterer, at vores unge ledere får meget opmærksomhed fra deres leder og HR. Vi har lederkurser og lederprogrammer.” (Ekspert på unge ledere, Global Head of HR, Industri & Produktion).

Den kvalitative data viser, at prestigen i titel heller ikke har nogen afgørende betydning for hovedparten af de unge ledere. Den er det ekstra krydderi.

“Det er sindssygt svært. Nogle gange føler man, at man ikke har tid til noget af det. Man er altid et skridt bagud, føler man. Men altså, at lære noget nyt hver dag er det, der driver mig, og det er det, som, jeg synes, er fedt. Men titlen, den er ligegyldig.” (Mand, 22 år, Detail & Service).

Løn og titel er ifølge empirien sekundær i forhold til udvikling, medindflydelse og mening i arbejdsopgaverne. Der kan anes en tendens til, at titel og løn kan spille en større rolle i eksempelvis detail- og servicebranchen, hvorimod det sjældent er emner, der berøres i eksempelvis finans- og konsulentbranchen. Her er titlen typisk det lille ekstra krydderi på toppen, når de andre faktorer er på plads. Det er rart at kunne vise titlen frem for omverdenen, og den giver den unge leder en oplevelse af anerkendelse, men ellers har den ikke den store værdi.

En forklaring på, at løn og titel er større motivationsfaktorer inden for detail og salg, kan måske være, at lønnen er lavere i detail- og servicebranchen, hvilket kan betyde, at den fylder mere i forhold til unge ledes privatøkonomi. Når lønnen kommer over et vist niveau, og medarbejderen oplever lønnen som retfærdig og ikke længere har private økonomiske udfordringer, går løn fra at være en motivationsfaktor til at blive en vedligeholdelsesfaktor (Mahmood, 2019).

Endvidere viser studiets data, at den uddannelsesmæssige baggrund ikke medfører store forskelle på motivationen for at blive leder. De unge ledere har derimod alle det til fælles, at de er ambitiøse omkring deres lederskab og ønsker at gøre en forskel for deres virksomhed og for deres medarbejdere.

Den eneste iøjnefaldende forskel imellem de ledere, der har henholdsvis korte, mellemlange og lange videregående uddannelser, er, at de unge ledere med kortere uddannelser i højere grad ønsker at forbedre deres CV. Her er 60 % af de unge ledere med korte videregående uddannelser motiverede af at forbedre deres CV. Samtidig er det ”kun” 48 % af de unge ledere med mellemlange og lange uddannelser, der er motiverede af at forbedre deres CV.

Kommende unge ledere er proaktive med udvikling af lederkompetencer inden start i lederjobbet

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 87 % af de unge ledere forberedte sig, inden de startede i deres første lederstilling. Det gjorde de ved at, de:

- Læste bøger
- Sparrede med eksterne netværk – ofte ledere i familien
- Tog lederkurser
- Havde dialoger med nærmeste leder

- Deltog i netværk
- Læste artikler
- Deltog i webinarer
- Lyttede til podcasts

Omfanget og detaljeringsgraden af forberedelsen til at indtræde i lederrollen varierer. Tendensen er dog tydelig. De unge kommende ledere forbereder sig til at starte i lederstillingen. 62 % af de unge ledere, der forbereder sig, gør det på deres eget initiativ. 32 % forbereder sig efter en fælles forventningsafstemning med virksomheden. Kun 6 % af de unge ledere forbereder sig på virksomhedens opfordring.

Differentieringen af forberedelsesgraden kan ifølge empirien tilskrives mange faktorer, så som personlige karaktertræk, selvindsigt, ledererfaringer fra foreninger og fritidsliv, tradition i virksomheden for lederuddannelse, påvirkning fra netværk og familie, den kommende leders anbefalinger samt andre årsager.

”Jeg har altid haft en leder i maven og har også i mit frivillige liv opnået meget ledererfaring. Dertil har jeg altid været den type, som tog ansvar, så det er kommet mig meget naturligt. Jeg har deltaget på forskellige kurser, også inden jeg startede som leder.” (Anonym kommentar fra spørgeskema).

Hos de resterende 13 %, der ikke har forberedt sig, har det typisk ikke været et bevidst valg. Ofte er deres tilgang præget af en ”Pippi Langstrømpe”-tilgang. ’Ledelse – det har jeg ikke prøvet før – det er jeg sikkert rigtig god til’. Den tilgang ses hyppigst i de mindre virksomheder, hvor der ikke er tradition for lederuddannelse.

”Jeg gjorde ikke noget for at forberede mig... De havde jo valgt mig af en grund. Jeg var ikke nervøs inden. Det havde nok været klogt at have forberedt lidt, så jeg kunne have været forberedt på at holde svære samtaler, budget, basal ledelsesteori og andet. Jeg tænkte bare, fedt, da jeg blev forfremmet.” (Mand, 22 år, Detail & Service).

De unge ledere, der ikke forbereder sig, inden de påbegynder deres lederrolle, kan have lidt vanskeligere ved at komme godt fra start. Det kan dog ikke siges at være en generel tendens. Forberedelse eller ej, så kommer den nye unge leder til at stå i uvante situationer og møde forventninger fra egen leder og medarbejdere, der kræver, at den unge leder udvikler sin rolle og sine kompetencer.

Sådan hjælpes unge ledere godt fra start

De unge ledere, som føler sig bedst klædt på til lederrollen, er dem, hvor rollen er kommet som en løbende og naturlig proces. De har langsomt fået tildelt flere og flere opgaver og mere ansvar og er startet med ét fagligt ansvarsområde. De har således en faglig ballast og i mange tilfælde en modenhed, som gør overgangen til den formelle personalelederrolle naturlig.

I følge Yeager og Callahan styrkes udviklingen af unge ledere gennem et fokus på udviklingen af den unges lederidentitet. Lederidentiteten udvikles i en interaktiv proces, hvor relationer, rollemodeller og motivation er determinerende for den unges udvikling (Yeager, K. L., & Callahan, 2016).

De unge ledere, der fra starten har en bevidsthed om deres lederidentitet, kommer mere gnidningsfrit igennem transitionen fra medarbejder til leder. De oplever, at deres arbejde er meningsfyldt, hvilket påvirker deres motivation for at blive i lederrollen. En svær start på lederrollen giver en større risiko for, at den nye leder ønsker at stoppe i sin lederrolle, og de unge ledere er hurtigere til at tage det valg end tidligere generationer.

De nye unge ledere, der har en tæt dialog med nærmeste leder omkring overvejelser og udfordringer ved lederrollen, oplever, at de udvikler sig. Dialog og sparring giver mulighed for nye perspektiver, spejling og refleksion, hvilket fremelsker udviklingen hos den unge leder.

Tæt dialog og sparring accelerer udvikling

En tæt, udviklende dialog kan foregå med andre end den nærmeste leder. Blandt respondenterne tegner der sig et billede af, at det typisk er den nærmeste leder, som er den primære sparringspartner for de nye ledere, jf. tema 1. Men udover sparring med den nærmeste leder benytter 28 % af de adspurgte sig af en intern mentor. Af de unge ledere, der har en intern mentor, har 76 % af dem selv opsøgt mentoren. At vælge en mentor kræver en afklaring af formålet med mentorskabet. Desuden har kemien mellem den unge og den erfarne indflydelse på udbyttet – uagtet om det er en faglig mentor eller en mentor omkring de relationelle aspekter af lederskabet.

Af de unge ledere er 44 % del af et internt netværk. Heraf har 63 % af dem selv været opsøgende for at blive en del af et eksisterende netværk, eller de har skabt et internt netværk selv. Uagtet om det er formelle eller uformelle netværk, kan det give stor værdi for den unge leders udvikling.

“Jeg har nogle venner i samme situation som jeg selv i XX [Red. Virksomheden]. Altså nogle, der sidder i nogle andre afdelinger. Lige p.t. er vi tre i gruppen her. Den ene sidder i søsterafdelingen til vores. Den minder meget om vores opbygning. Og den anden, han sidderovre i Jylland og kommer så på besøg en gang i mellem, hvor vi tager ud og spiser og snakker lidt tingene igennem. Så det er egentligt det ene netværk. Men vi gør meget i det her med netværk for netop at gøre brug af hinandens erfaringer og sparrer.” (Mand, 27 år, Finans).

Behovet for sparring er der – og også gerne med andre unge nye ledere eller HR. At kunne dele usikkerheder med ligesindede giver nogle andre dialoger end dialoger med mentorer eller egen leder. For nogle unge ledere falder det naturligt at være opsøgende og at skabe uformelle netværk, hvilket gavner både de unge ledere og virksomheden. I uformelle netværk er der fare for, at det bliver personbåret, og at ikke alle relevante bliver inviteret med.

Flere større virksomheder med mange unge ledere er bevidste om værdien af, at de unge ledere får massiv sparring og dialog om deres overvejelser og udfordringer. Et strukturelt setup, hvor der både er møder med andre unge ledere og frekvente møder med egen leder, kan imødekomme de unge ledes behov for sparring.

“Vi har møde og morgenmad i ledergruppen af unge ledere [red. 5 unge ledere i alderen 25-31] hver dag klokken otte. Her vender vi gårdsagen og ser fremad til dagens opgaver. Det er både formelt, fagligt og slutter af med lidt hygge. Hver 14. dag har vi 1:1. Og så har vi også vores fredagsmøde sidst på ugen med vores direktør, hvor vi samler alle teamledere og vores direktør, og så har vi et to-timers møde. Det er på fredagsmøder, hvor vi kommer op i helikopteren.” (Leder af unge Ledere, Salgschef, IT & Sikkerhed).

Ledermøderne med andre nye ledere i samme situation giver mulighed for sparring og fortrolighed i øjenhøjde. Deltagelse i et netværk af ligesindede lederkolleger, som den unge kan bruge som sparringspartnere undervejs i uddannelsesforløbet og efterfølgende i sin lederkarriere, har stor betydning for den unges lederidentitet og herunder trivsel og succes (Honnet, 2003). De relationer og den forståelse, der skabes med de andre unge ledere, gør det lettere at tage en dialog omkring emner, der måske er sårbare at tale med sin nærmeste leder om.

“Jeg havde aldrig kunnet klare det [red. Skiftet til leder], hvis ikke jeg havde haft nogle sparringspartnere, som ikke var på samme niveau, men i hvert fald som jeg var tæt på inden, så vi gik ind i lederrollen sammen,

og som man også har kunnet vende nogle ting med fortroligt omkring de beslutninger, der bliver truffet“. (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

Ved at indføre struktureret sparring bliver det lettere for både den unge leder og dennes leder at planlægge og samle spørgsmål til “bunke”. Det skaber en ro hos begge parter, når der er tid til at få og give feedback.

Interne netværk og mentorer skaber et godt supplement til den udvikling, der sker i relationen med den nærmeste leder. Men de kan ikke stå alene. For hovedparten af de unge ledere sker deres grundlæggende udvikling i dialogen og sparringen med den nærmeste leder.

“Vi har jo det, man kalder en “one-to-one” hver 14. dag med vores leder, og der kan man godt vende de her ting. Der starter man med at få noget feedback på, hvordan han har oplevet, at man er derude på driften, hvad man har af gode og mindre gode ting, og hvad man ligesom skal arbejde på til næste gang. Det udvikler mig mest... Og der kan man bringe hvad som helst på banen selv, lige fra hvordan man har det, til hvad han skal være opmærksom på og ens fremtidsplaner, eller at man er utilfreds med sine opgaver eller whatever. Så der er rig mulighed for det... for at holde ham opdateret.” (Mand, 29 år, IT & Sikkerhed).

Jo mere kvalificeret dialog og sparring den unge leder får, jo mere refleksion og udvikling vil der ske. Det kommer både virksomheder og de unge ledere til gode, når dialogen med nærmeste leder suppleres med interne netværk og mentorer.

“Noget af det, som S (red. lederen) og jeg snakkede om, da vi havde vores den her meget ærlige snak... var, at jeg måske har brug for uddannelse i at være leder. Så havde vi en dialog omkring det. Jeg troede, det var uddannelse, der var vejen frem, men måske var det i lige så høj grad, at jeg havde en form for mentor, der har været leder i flere år... Jeg læste lidt i nogle forskellige bøger og selvfølgelig havde S helt tæt på mig i den første periode som leder. Jeg har en mentor, som jeg har brugt, når der har været noget, der har været svært, eller noget, hvor jeg ikke helt har vidst. For eksempel da jeg skulle fyre en i teamet. Mentoren har jeg kunnet sparre med om, hvordan reagerer folk, hvordan gør jeg det bedst ... Det har fungeret ret godt, at jeg har haft den mentor.” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

Foruden et netværk af ligesindede og den nærmeste leder at spejle sig i og modtage feedback fra har de unge ledere stor gavn af interne mentor- og netværksordninger. Det er fortsat relativt få, som har en intern eller ekstern mentor. Kun 11 % af de unge ledere har en ekstern mentor. Dem, der har en ekstern mentor, fremhæver udbyttet og effekten af en ekstern, uvildig mentor, der kan sparre om svære emner, som ikke kan vendes med nærmeste leder. Den konkrete sparring og feedback fra en dygtig leder, erfaren mentor og/eller et stærkt netværk giver den unge leder mod og tryghed, og den unge leder får det dermed nemmere ved at positionere sig i sin lederrolle (Harré & Langenhove, 1999).

Udviklingsplan

En systematiseret udviklingsplan, der skitserer udviklingstrin og forventninger i overgangen fra medarbejder til leder, skaber ro og retning for den unge leder. En udviklingsplan kan med fordel indeholde uddannelsesplan, netværks- og mentormuligheder og løbende dialogmøder med nærmeste leder. Det vil accelerere den unge leders udvikling og trivsel samt gøre ledervejen mere gennemsigtig og attraktiv.

Ved at lave en konkret og detaljeret udviklingsplan bliver udviklingen tydelig for den unge leder. Tydeligheden og den løbende dialog med nærmeste leder og HR omkring udvikling bidrager til oplevelsen af fremdrift og mestring af opgaverne. Desuden kan planen hjælpe med at dæmpe utålmodigheden hos unge ledere, da de får et indblik i deres udvikling på kvartalsbasis og 1-2 år ud i fremtiden.

Udviklingsplaner skal gerne laves med udgangspunkt i en forventningsafstemning mellem medarbejder og nærmeste leder. En plan, der tager afsæt i virksomhedens behov for opgaveløsninger og kompetencer samt den unges ønske om udvikling, vil skabe et godt fundament for både lederen og den unge leder. Udviklingsplanen bliver et fælles referencepunkt, der kan justeres løbende.

“Udviklingsplanen er meget konkret på helt klare KPI’er i forhold til at være mødestabil, til at opnå salgsresultater, i forhold til ageren i forretningen og at være rollemodeller for deres medarbejdere. Det er rigtig svært, hvis man ikke har det rigtige mindset og approach... Jeg har én-til-én’ere med dem [red. Unge ledere i reference] én gang hver anden uge, og der har vi sådan en helt klar agenda for at gennemgå deres team, deres egen udvikling, og hvor ser de sig selv, og hvad er det, de skal arbejde hen imod. Så man kan sige, at jeg lægger også op til, at de skal videre. Det gør jeg, og det er der ikke nogen tvivl om, og det vil jeg også gerne have dem, men så prøver jeg at finde ud af, hvor er det, de godt kunne tænke sig at komme hen... Hele tiden massere det ind, fordi så gør de det. Så kan man se en udvikling, og man bliver hele tiden nødt til at presse dem til at gøre det.” (Leder af unge Ledere, Salgschef, IT & Sikkerhed).

En stor del af de unge ledere er interesserede i deres udviklingsplan på både den korte og den lange bane. De virksomheder, der gerne vil fastholde deres medarbejdere, skal fokusere på, at deres unge ledere ser udviklingsmuligheder i deres virksomhed, både på den korte og lange bane. Udviklingsplaner kan med fordel indeholde både interne elementer i form af dialoger, sidemandsoplæring og netværk og ekstern uddannelse. Flere af de unge ledere tager en lederuddannelse ved siden af jobbet.

“Jeg indgik en aftale med arbejdspladsen om at gennemføre en HD i organisation og Ledelse samtidig med, jeg udførte mit job som leder.” (Anonym kommentar fra spørgeskema).

Det er givende for unge ledere at gennemføre en uddannelse, som er direkte relateret til deres hverdag, og hvor de kan bruge teori og praktik just-in-time. Når den viden, de får, er direkte omsættelig i deres praksis, øges relevansen. Det kan være mindre hensigtsmæssigt for mange at modtage meget uddannelse, inden de reelt står over for de ledelsesmæssige udfordringer.

Hjælp til at udvikle evnen til at uddelegere og fralægge sig ekspertrollen

For mere end hver fjerde unge leder er det et frustrationspunkt, at de med lederrollen skal fralægge sig deres faglige ekspertise og som leder i stedet være generalister i et større omfang. Det gælder for 27 % af de unge ledere, at de oplever, at de enten ikke kan eller ønsker at slippe deres faglighed, når de indtræder i deres første lederstilling. Konsekvensen for dem er, at de har svært ved at finde tid til at udøve ledelse. Af de 27 % af alle nye ledere oplever 46 % af dem, at det fortsat er et frustrationspunkt, når de har mere erfaring i lederrollen.

“Man skal jo som leder være ansvarlig af andres performance, andres omsætning. Det der med ikke altid at have alt kontrol selv over resultaterne er svært for unge ledere.” (Afdelingsleder, Konsulent & Rådgivning).

Som leder af unge ledere er det vigtigt kontinuerligt at forventningsafstemme med dem omkring denne udfordring. Det kræver først og fremmest en bevidsthed omkring egen adfærd og derefter en øvelse i at kunne uddelegere. Udfordringen gør sig gældende for både de unge ledere, der tilgår ledelse som et personligt udviklingsprojekt, og for de unge ledere, der tilgår ledelse med et opgavefokus. Evnen til at uddelegere er ikke en udvikling, der kan tvinges frem. For nogle unge ledere kan det være en længere proces. Derfor kan det med fordel være et løbende fokuspunkt i de 1:1-møder, der afholdes mellem den unge leder og dennes leder.

Den formelle personalelederrolle fordrer, at lederen skal give slip på sin faglighed – eller noget af den. For det første fordi lederen må prioritere nye ledelsesopgaver, og for det andet fordi lederen på sigt kommer længere væk fra sin faglighed, når fokus er på ledelse. Her kan 1:1-møderne med den nærmeste leder hjælpe lederen med at finde ro i, at medarbejderne overtager fagligheden.

“Først var jeg faglig leder og havde det faglige ansvar uden personaleansvar. Det gik godt, og jeg har altid tænkt, at det (red. Personaleledelse) var noget, jeg godt kunne tænke mig at prøve, og efter et kursus i personaleledelse fik jeg tilbudt muligheden for det.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

At få flere perspektiver på, hvad lederrollen stiller af krav til eksempelvis uddannelse, kan hjælpe unge ledere til at slippe det faglige ansvar og i stedet favne personaleansvaret.

Ledelsesgrundlag

Ledelsesgrundlaget tjener flere formål. Det færdige ledelsesgrundlag skaber gennemsigtighed omkring lederens lederstil, motivationer og hensigter, hvilket kan bruges i dialoger med medarbejdere og med egen leder. Endvidere giver processen med at skrive sit eget ledelsesgrundlag refleksion hos den unge leder, og det øger selvindsigten.

Derfor kan arbejdet og dialogen om ledelsesgrundlaget bidrage til at kvalificere relationerne mellem den unge leder og medarbejderne, men i høj grad også mellem den unge leder og dennes leder – dette for at accelerere den unge leders udvikling og samarbejdet med medarbejdere og ledere, da formodninger og gisninger om hensigter, motiver og mål kan minimeres og i bedste fald helt undgås. Det er væsentligt, at ledelsesgrundlaget formuleres inden for organisations ledelsesgrundlag (Ledelseskommisionen, 2018).

I udviklingen af et ledelsesgrundlag bliver det tydeligt for de unge ledere, hvem de ønsker at være som ledere, hvad de vil fokusere på, og hvad det kræver af dem. Derved bliver bevidstheden om egen rolle og forventninger til sig selv, sin leder og sine medarbejdere tydeligere og lettere at lede og handle ud fra. Foruden den positive effekt, det har på selvidentiteten, får den nye unge leder også input til sin egen udviklingsplan i arbejdet med at skrive sit ledelsesgrundlag (Se eksempel på ledelsesgrundlag fra ung leder i Appendiks). Det er også en fordel for den unge leder at være bevidst om sin dannelsesproces som leder. Her kan den unge leder med fordel finde inspiration i dannelsesbegreber, som kan medvirke til at skabe refleksion hos den unge leder (Appendiks Dannelsesgrundlag).

Høje ambitioner og svært ved at koble af

Med et udviklingsorienteret mindset og høje forventninger til egen indsats kan mange unge ledere opleve overgangen fra medarbejder til leder som vanskelig. 53 % af de adspurgte i spørgeskemaet har svært ved at koble af fra deres arbejde, når de har fri. For en stor del drejer det sig om, at deres arbejde er blevet deres passion. For andre skyldes det, at de grundet høje ambitioner ønsker at løse alle arbejdsopgaver, hvilket resulterer i, at de har svært ved at prioritere og dermed mister overblikket.

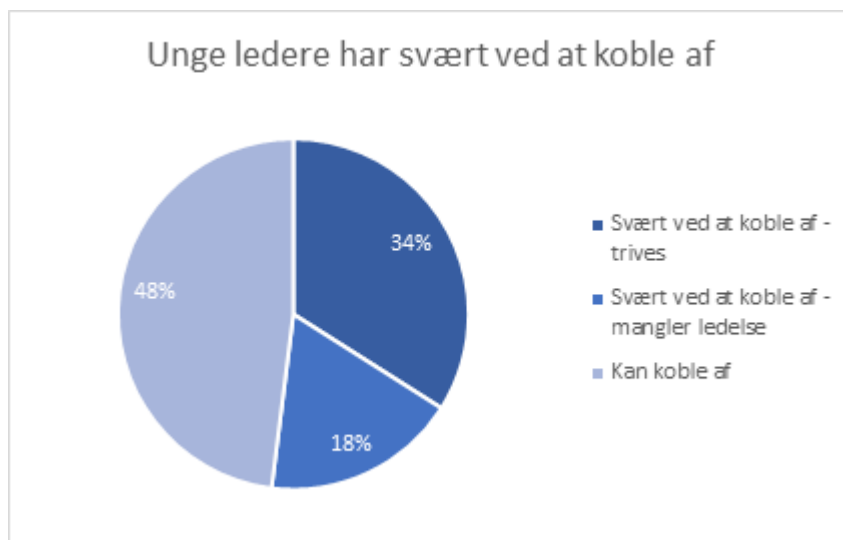
“Jeg er blevet ansvarlig for 35 mennesker og en virksomhed med stort potentiale. Jeg lærer nye ting hver dag og har høje forventninger til mig selv. At fejle er ikke en mulighed. Jeg har selv opsøgt en ekstern mentor for at sætte speed på min udvikling. Jeg er lige kommet ind i et lokalt ledernetværk. Jeg hører podcasts, når jeg kører, og læser strategibøger, når jeg har fri, for at blive klogere og bedre. Det er den her vej, jeg vil. Jeg føler aldrig, jeg har fri... men det er sjovt lige nu.” (Mand, 30 år, Industri & Produktion).

De ambitiøse unge ledere har høje krav til deres egen udviklingskurve og arbejdsindsats. Arbejdslivet bliver for enkelte hele deres liv. Så længe arbejdsindsatsen er drevet af en passion og vilje til at lykkes, løber de unge ledere langt på 'leder-literen'. Hvis de oplever, at deres leder tager deres store arbejdsindsats som en selvfølge, påvirker det motivationen negativt. At arbejde meget og have svært ved at koble af er

acceptabelt og ligefrem et bevidst valg, så længe det er noget, man selv vælger til, og det ikke er et krav fra arbejdspladsen. Anerkendelse er et grundvilkår i ledelse af de unge, også selvom de er drevet af passion.

“Jeg kan lide at arbejde og arbejder meget. Men da det pludselig var forventningen, at jeg skulle arbejde 50+ timer i en 37-timers stilling, så mistede jeg motivationen for arbejdet. Det blev svært, og tankerne om arbejdet blev negative.” (Kvinde, 23 år, Detail & Service).

Lidt over halvdelen af unge ledere har svært ved at koble af fra deres arbejde, når de har fri. Men 35 % af de ledere, der ikke kobler af, betragter det ikke som et problem. De trives med deres arbejds måde og er passionerede for deres arbejde.



De resterende 65 % erfarer, at de har svært ved at koble af, og at de ikke får hjælp fra deres ledere til at mestre afkoblingen. Der er meget få, der angiver, at HR er opmærksomme på deres arbejdsbelastninger. Det giver et pres i deres hverdag, som påvirker deres trivsel. I spørgeskemaundersøgelsen svarer de unge ledere under 35 år, at deres ledere ikke har fokus på deres trivsel. De unge ledere får dermed ingen eller lille hjælp eller sparring omkring det at skabe balance i deres (karriere)liv. Det påvirker deres relation til deres nærmeste leder, hvilket kan mindske styrken af relationen.

Deltagelse i netværk udvikler

Både spørgeskemaundersøgelsen og interviews peger på et stort potentiale i at udvide netværkstanken. Interne netværk, som nævnt ovenfor, men i særdeleshed også eksterne netværk, indeholder et stort uforløst potentiale for udvikling af unge ledere. Udbyttet er forskelligartet og formen lige så; om det er et styret fagligt netværk med tilknyttet coach, eller om det er en uformel ERFA-gruppe, den unge selv skaber, eksempelvis i uddannelsesmæssige sammenhænge, afhænger af konteksten.

Uagtet netværkets form og historik er udbyttet fra deltagelse i et netværk et bidrag til at kickstarte udviklingen hos den unge leder. Derfor er det både i den unge leders interesse og i virksomhedens interesse. Det kan derfor undre, at det, uagtet om det er interne eller eksterne netværk, hovedsageligt er den unge nye leder, der selv tager initiativet til netværksdeltagelse.

Kun et fåtal af de unge ledere deltager i et eksternt netværk, hvilket var overraskende. Tendensen er, at kun et fåtal af de unge ledere anser det for en mulighed i en travl hverdag præget af drift og med fokus på den nye lederrolle. Det betyder, at den nærmeste leder og virksomheden skal prioritere dette for at hjælpe den unge leder til at prioritere det.

| Var det interne netværk dit eget forslag eller virksomhedens? (n=449) | Andel |
|---|-------|
| Mit eget forslag | 63% |
| Virksomhedens forslag | 22% |
| Ved ikke | 15% |

| Var det eksterne netværk dit eget forslag eller virksomhedens? (n=260) | Andel |
|--|-------|
| Mit eget forslag | 88% |
| Virksomhedens forslag | 7% |
| Ved ikke | 5% |

De faglige, professionelle netværk kan skabe rammer og rum, der hjælper til en bevidstgørelse af handlemuligheder og nye perspektiver, som kan kickstartes med forløb, der er rettet til nye ledere. Udfordringen for den unge leder kan være at få bevilliget økonomi og tid fra virksomheden. Da det ofte er den unge leder, der selv er opsøgende over for eksterne netværk, kræver det, at de har argumentationen på plads over for virksomhederne for at få netværksdeltagelse betalt.

Eksterne netværk kan, foruden det umiddelbare udbytte med flere indsigter og andre at spejle sig i og sparre med, være med til at bringe ny viden ind i virksomheder. Således kommer netværkets input ikke kun den unge leder til gode, men hele virksomheden.

“...at man skal få inspiration og flere kompetencer at bidrage med derhjemme. Hvis der er en opgave, der skal løses derhjemme, som der ikke er kompetencer til in-house, så kan den unge leder trække på netværket.... netværket kan bruges som en udviklingsgruppe... det er også en uddannelse til at lede sig selv.” (Peter Balstrup, Podcast om netværk).

De virksomheder, der i udviklingsplanen for den unge leder planlægger lederuddannelse, skaber også rammen for, at den unge leder selv kan danne sig et netværk.

“Så er jeg blevet styrket rigtig meget af at komme i gang med min lederuddannelse og få noget teori på, hvad det egentligt er, jeg laver, fordi man nogle gange føler sig lidt tabt, hvis man har svært ved at sætte ord på de ting, man ser, der ikke fungerer. Hvor hvis man egentlig har noget teori, man kan koble op på, og du har mulighed for at lave nogle andre analyser på dine problemstillinger, vi sidder i, få nye perspektiver ind fra mit nye netværk, så bliver der også lyttet på en anden måde i virksomheden.” (Kvinde, 26 år, Industri & Produktion).

Lederuddannelsen bibringer både den unge nye perspektiver, kendskab til ledelsesstile og netværk med andre unge ledere i samme situation. Det giver muligheden for at spejle sig i ligesindede, vende vanskelige problemstillinger og få varige relationer, hvor der er mulighed for sparring.

“Man får et meget tæt forhold på den her lederuddannelse. Så der har jeg to andre kollegaer, som jeg har brugt meget tid med og lavet mange opgaver med, så automatisk er det dem, man går mest til. Men samlet hele gruppen, os der blev færdiguddannet, der har vi et tæt bånd, hvor vi tit sparrer. Vi har den her snapchat-gruppe og også mailkorrespondance, hvor vi stiller: Jeg har den her udfordring med en medarbejder, hvordan ville I løse den? Uden at gå konkret og sige, at det her det drejer sig om T, min

andetårselev, der sådan og sådan. Men i stedet siger: Jeg har en medarbejder, hvor der er den her udfordring – hvordan løser jeg den? Hvordan ville I gøre det her eller gribe det an? Og så kan man sige, at man kan tage og bruge den erfaring, eller det fungerer måske ikke for mig... Ja, det giver rigtig meget. Vi har samme uddannelse og baggrund for det her.” (Mand, 28 år, Service & Detail).

En målrettet indsats fra virksomheden rettet mod at få unge ledere i et netværk vil gavne både den unge leders udvikling og virksomhedens vidensinput.

Tema 2. Opsummering

Den største motivationsfaktor for de unge ledere er muligheden for udvikling. Empirien viser, at en stor del af de unge ledere ønsker at træde ind i lederrollen som en del af deres personlige selvudviklingsprojekt. Det kan være svært at lykkes i lederrollen, når den hægtes så direkte på udviklingen af deres (leder)identitet. Hvis de begår fejl eller skal håndtere vanskelige udfordringer, står de ikke kun på mål som ledere, men som mennesker. Det kan skabe u hensigtsmæssige bekymringer og pres.

Andre unge ledere går ind i ledergeringen med et opgavefokus. De ønsker at gå ledervejen for at udvikle deres faglighed og opnå medindflydelse på at sætte retningen og skabe resultater. Med den tilgang til rolleskiftet bliver det lettere for de unge leder at skabe en professionel lederidentitet, hvor det at fejle ikke opleves som en personlig fiasko.

Det er mindre end 1 ud af 3 unge ledere, der nævner løn eller titel som en motivationsfaktor. Løn er for over 75 % af de unge ledere underordnet, så længe de oplever, at de udvikles og har indflydelse på egne arbejdsopgaver.

Udviklingsplaner er et godt værktøj til at hjælpe de unge ledere i deres transition til leder. En plan, som er lavet med udgangspunkt i en forventningsafstemning, og hvor der er indlagt aktiviteter, der skaber refleksion, allerede inden den unge leder starter i lederstillingen, hjælper mange ledere til at få en god start på ledergerningen. En uddannelsesplan kan med fordel laves i samarbejde med den unge leder, lederen af denne og HR. En sådan plan kan eksempelvis indeholde de konkrete ledelsesværktøjer, såsom konflikthåndtering, ledelsesstile og ledelsesteorier, som medarbejderen skal gøres bekendt med, og hvordan den unge leder kan arbejde med sit ledergrundlag. Det er alt sammen noget, som støtter den unge leder i at komme godt fra start. Med jævnlig dialog og forventningsafstemning imødekommes den utålmodighed, der kan kendetegne flere unge ledere.

Undersøgelsen viser, at over halvdelen af unge ledere har svært ved at koble af, når de har fri. For en del af dem er det ikke nogen udfordring, da de umiddelbart trives med dette pres. Den del, som har svært ved at koble af, og som ønsker at gøre det, mangler hjælp fra deres ledere til at finde balancen. 63 % af de unge ledere oplever, at deres ledere ikke har fokus på mængden af deres arbejdsbyrde.

Udviklingen blandt unge ledere accelereres, når der foruden en frekvent sparring med nærmeste leder er tilknyttet en mentor, eller når de unge ledere deltager i et netværk.

Tema 3. Mening og værdier er karrierekompasset for unge ledere

Mening, purpose og formål er begreber, der i empirien anvendes i forskellige sammenhænge og situationer. Begreberne bruges både af unge ledere, af ledere for unge ledere, HR-professionelle og eksperter. Reelt set dækker de tre begreber over samme betydning, og uagtet kontekst og afsender, relateres betydningen af mening oftest til motivation.

For den unge leder vil dennes indtræden i lederrollen være en transition, der er behæftet med mange nye udfordringer og dilemmaer. Heldigvis er de unge ambitiøse, arbejdsomme og omstillingsparate, hvilket er nogle af grundvilkårene for at lykkes som ny leder. Men som med alt nyt kan det virke meningsløst og uoverskueligt at blive kastet ud i lederrollen. Særligt peger den primære data på, at flere unge stopper i ledergerningen, hvis ikke de føler sig sikre og ikke kan se meningen med de arbejdsopgaver, der følger med lederrollen - eller de strukturer, som de skal fungere under som ledere.

| Oplevede du nogle af følgende udfordringer/problematiske i din første tid som leder? Afgiv gerne flere svar | Andel |
|---|-------|
| Jeg var usikker på min rolle | 46% |
| Jeg var konfliktsky | 34% |
| Jeg oplevede min rolle var uklar | 33% |
| Jeg var nervøs | 32% |
| Jeg følte mig alene | 22% |
| Jeg oplevede ingen forskel i forhold til min tidligere funktion | 12% |
| Ved ikke | 5% |

Typisk kan deres frustrationer over meningsløsheden spores tilbage til, at de ikke har fået taget en dybdegående dialog med nærmeste leder eller HR omkring deres frustrationer. De har ikke fået en tilstrækkelig indføring i sammenhængen af processer og strukturer, hvilket kunne have hjulpet dem til at få forståelsen og se meningen med de krav, rammer og forhold, som de skal fungere under.

Som det blev fastslået i Tema 1 om relationer, er det vigtigt som leder at invitere til løbende forventningsafstemning for at kunne håndtere frustrationerne i opløbet. Det er IKKE nok med en indledende forventningsafstemning, da meningsskabelse foregår løbende og retrospektivt. Derfor er det en kontinuerlig proces, der kræver stor bevågenhed, mens den unge leder opbygger erfaringer og får en forståelse for sammenhænge - finder sin position som leder (Weick, 1995) (Honneth, 2003).

Hvis den nye leder ikke får hjælp til at se, hvor han/hun udvikler sig, kan det resultere i frustration. Fra den kvantitative og kvalitative data ved vi, at de unge ledere trives i de stillinger, hvor de kan se, de gør fremskridt og deres mestringsgrad øges - fremfor i de stillinger, hvor de oplever stilstand.

Mening er identitetsdannende

Undersøgelsens data viser, at meningsdannelsen for de nye ledere er grundlaget for identitetsskabelse i transitionen fra medarbejder til leder (Weick, 1995). At der sker en identitetsudvikling gennem erfaringer og tolkninger, når man oplever et rolleskift, er ikke nyt. Men det er vigtigt at være opmærksom på, da det danner grundlaget for den oplevelse, de unge ledere får i deres første lederjob.

Unge ledere har mindre erhvervs erfaring, inden de indtræder i deres første lederstilling, end tidligere generationer. Derfor kan unge ledere være mere ledelsestunge end mere erfarne medarbejdere, der forfremmes.

“Jeg vil sige, at det kommer lidt an på, hvor meget erfaring de har. Mange unge har begrænset erhvervs erfaring. Jeg ser jo netop, at det er noget de udvikler sig ret hurtigt på. Jeg synes faktisk, at når først de begynder at få den der selvtillid og har prøvet det 1-2-3 gange [...] så går der bare længere og længere tid før at de søger mig [...] Det er coaching. Det er dialogen. Det er at være tæt på. Det er at have ugentlige follow-ups. Det er at have en åben kalender, en åben dør-politik. Så de bare ved, at jeg er her, det er lige at tjekke ind, når vi lige passerer hinanden – alt vel, lige at se hinanden i øjnene. Det er nogle gange, i hvert fald som leder, at være indstillet på, at det kan godt være, jeg lige havde regnet med, jeg skulle sidde og lave noget strategi eller noget analyse, men hvis der er en, der kommer med et vildt udtryk i blikket, så bliver jeg også nødt til nogle gange at tage den for at få det vendt, og det er en god investering i forhold til det fremtidige.” (Direktør, Konsulent & Rådgivning).

Fraværet af erfaringer gør udfordringen med at navigere på en arbejdsplads stor for de unge, uerfarne ledere. De oplever deres nye situation i rammen af deres forforståelse og de relationer, som de indgår i, hvilket alt sammen er i bevægelse. Den nye rolle og meningen med denne konstrueres i interaktionen mellem deres erfaringer, relationerne, de indgår i, og den kultur, der omgiver dem. Ifølge Niels-Henrik Møller Hansen, lektor ved AAU, så bidrager den tidlige erhvervs erfaring til at give et forspring på arbejdsmarkedet (Finans, 2013).

Uanset om det er en medarbejder, der forfremmes til leder internt eller en ny leder, der rekrutteres eksternt, bliver deres eksisterende viden forstyrret af en anden virkelighed, når de gennemgår transitionen fra medarbejder til leder. Netop i denne situation er der behov for at opleve mening for at opnå optimal udvikling og trivsel. Mere erfarne medarbejdere kan derfor for ledere opleves som mindre ledelsestunge i rollen som ny leder end unge ledere.

“When people face an unsettling difference, that difference often translates into questions such as who are we, what are we doing, what matters, and why does it matter?” (Weick et al., 2005: 416).

Mening skaber motivation

Denne undersøgelse har fundet en tydelig tendens i, hvorledes de adspurgte unge ledere ofte bevidst eller ubevidst forbinder mening med motivation for deres arbejdsopgaver.

“Det er vigtigt for mig, at jeg kan se meningen med en opgave. Det er svært at prioritere en opgave, hvis den ikke giver mening.” (Mand, 28 år, Service & Detail).

For den unge leder ligger en stor del af motivationen for at prioritere at løse en opgave i, at han kan se meningen med opgaven. Dermed ikke sagt, at unge ledere negligerer “rugbrødsarbejde” eller rutineopgaver. Men for langt hovedparten af de unge ledere er det ikke de mest eftertragtede opgaver, da monotonien ikke opleves som udviklingsfremmende. Er der en, ifølge dem, mening med opgaven, så bliver de mere motiverede til at løse den. Når de unge ledere oplever, at deres opgaver giver mening eller er meningsfyldte, så øges motivationen for deres arbejde.

“Noget af det, jeg prøver at gøre, er ved praktisk at beskrive og vise ham, hvad er det vi gør, prøve at fortælle hvorfor gør vi det, og hvad skal der komme ud af det, hvad bruger vi det til. Vi prøver at skabe mening med det, få ham til at forstå, hvorfor det er der - at det er der for et formål.” (Leder af unge ledere, Afdelingsleder, Konsulent & Rådgivning).

86 % af de adspurgte unge ledere under 35 år svarer i spørgeskemaundersøgelsen, at meningen med deres arbejde er væsentlig for deres motivation. Mening bliver et parameter, de måler deres trivsel på. Det er gældende for mange af de SMV'ere, der deltager i undersøgelsen, at deres yngre ledere finder mening med deres arbejde, og at det påvirker deres overordnede jobtilfredshed positivt. I flere af de organisationer, hvor de unge trives, er der fra ledelsen et strategisk fokus på at tydeliggøre, hvad meningen er med arbejdsopgaverne.

Mening som etisk kompas og karrierekompas

Respondenterne fremhæver, at de har et behov for at se meningen med en opgave for at kunne uddelegere den til deres medarbejdere. Mening er for unge ledere rundet af deres personlige værdier. Hvis de ikke oplever, at det giver mening i forhold til det, som de finder vigtigt og vil stå på mål for, så har de sværere ved at prioritere opgaven.

“Hvis jeg ikke kan se mig selv i det og se meningen med det, så er det svært at udstikke en retning til mine medarbejdere.” (Mand, 27 år, Finans).

På en måde bliver mening og personlige værdier det kompas, som unge ledere ofte navigerer efter. Der er en klar tendens til blandt de unge ledere, at de kan sætte retningen og træffe uvelkomne lederbeslutninger, så længe de ser, at det giver mening for dem personligt og for deres medarbejdere. Det skal gavne et formål og i det mindste på den lange bane være den “rigtige beslutning”.

“Men det skal også være noget, der giver mening for mig og noget, hvor jeg kan se, at det giver mening for andre.” (Mand, 28 år, Finans).

At træffe upopulære beslutninger og skære igennem over for medarbejderne udfordrer en stor del af respondenterne. Særligt udfordrer og presser det unge ledere, der skal eksekvere en strategi, der, for dem, ikke giver mening. Hvis strategien tilmed (iflg. den unge leder) går direkte imod den unge leders medarbejders bedste, så bliver den unge leders etiske lederkompas udfordret. De respondenter, der skal bedrive ledelse, som går imod deres egne værdier, føler et stort pres. Det skaber mistrivsel ikke at kunne handle efter eget etiske kompas, værdigrundlag og mod, hvad der opfattes som meningsfuldt. Konsekvensen er, for mange unge ledere, at de vælger at forlade deres stilling.

“De første 8 måneder var jeg glad for at være leder. Jeg var stolt af at arbejde i virksomheden, den havde nogle gode værdier, som jeg kunne stå inde for. Jeg var motiveret af at udvikle mine medarbejdere og dygtiggøre mig. Da min chef bad mig presse medarbejderne mere, end det var nødvendigt, og tonen ændrede sig, så kunne jeg ikke rigtig se formålet med det mere. Så skulle jeg gå på arbejde et sted, hvor det ikke var rart at være og selv medvirke til at presse andre. Så sagde jeg op.” (Kvinde, 23 år, Detail & Service).

Den unge kvinde har handlet efter virksomhedens værdier, men som, oplever hun, rykker sig væk fra hendes. Værdierne skrider i en retning, der strider mod hendes egne værdier. Eksempelvis oplever hun et pres med at gennemtvinge forringelser, som hun ikke værdimæssigt kan stå inde for. Hun tager initiativ til en dialog med topledelsen om det, men oplever ikke lydhørhed. Konsekvensen er hendes opsigelse. Både den unge leder og andre fra undersøgelsen, der er stoppet i deres første lederstilling, er imødekommende overfor at indtræde i lederrollen i fremtiden, om end i en anden mere meningsgivende kontekst. Dog skal det være en stilling, hvor de oplever, at deres arbejde er meningsgivende, og de kan lede i overensstemmelse med deres værdier.

Når overblikket forsvinder, bliver meningen uklar

Ledere af nye ledere oplever, at deres tidligere medarbejdere søger væsentlig mere sparring og anerkendelse i deres nye lederrolle. Som ny i ledergerningen bliver tidligere selvledende medarbejdere usikre, hvilket medfører et øget behov for anerkendelse i udførelsen af deres arbejdsopgaver. Ifølge Rosa kan det skyldes accelerationen og den stigende kompleksitet, kombineret med den nye leders mangel på erfaring (Rosa, 2014).

Det er overvældende for de unge, uerfarne ledere at skulle forholde sig til en ny rolle, have ansvar for medarbejdere, håndtere et rolleskift samtidig med at skulle favne nye, komplekse opgaver i en arbejdsmæssig kontekst, hvor de er ansvarlige for andre og hurtigt skal udfylde lederrollen. Når der er mange nye ubekendte og store forventninger til at præstere (ikke mindst fra dem selv), kan det være vanskeligt at finde mening med sine opgaver og dermed prioritere dem. Det kan medvirke til, at unge ledere får en oplevelse af at stå alene med de mange opgaver. Der er stor forskel på, om de unge søger hjælp til at skabe overblik og prioriterer at komme videre, eller vender det indad. De, som formår at italesætte deres usikkerhed og søge hjælp, lykkes typisk bedre i deres lederrolle end dem, som vender det indad.

“Det er i hvert fald noget af det, jeg oplever i vores samarbejde [respondenten og lederen] i dag: At jeg siger til og fra så godt, jeg overhovedet kan, og mærker efter og italesætter også, når der er noget, hvor jeg bliver for usikker, og det ikke giver mening. Hvor har jeg brug for ikke at træffe beslutningerne alene?” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

Behovet for sparring og erfaringsudveksling er stort, da det kan være med til at genskabe meningen. Lederen af den unge leder har en signifikant rolle i forhold til at indgå i dialog og sparring med den unge, så de kan hjælpe med meningsdannelsen i den ukendte situation. De unge ledere, der ikke har mulighed for at sparre med nærmeste leder, en erfaren kollega, HR-professionelle eller en mentor, oplever ofte store frustrationer, ligegyldighed eller sågar en følelse af utilstrækkelighed.

Ligeledes kan den unge leder komme i tvivl om meningen i den relationelle del af lederskabet. Det kan både gøre sig gældende i forhold til medarbejdere, ledere og arbejdspladsen som sådan. Når meningen forsvinder, så gør værdien af eventuel anerkendelse og feedback det også, hvilket påvirker sparringen og dialogen negativt.

Når meningen forsvinder, forsvinder den unge leder

Fra den kvalitative data ved vi, at de unge ledere, der IKKE oplever mening, på sigt søger videre og generelt er hurtigere til at skifte job, end hvis de oplever mening med deres arbejde.

“Da jeg sagde op som leder, var det fordi, flere af de forandringer, jeg skulle implementere, virkede så meningsløse. Jeg prøvede flere gange at tale med min nærmeste leder om strategien. Men hun kunne heller ikke rigtig se formålet med det. Før da ledte jeg ikke efter noget andet. Men den proces kunne jeg ikke være en del af.” (Kvinde, 23 år, Detail & Service).

Den pågældende unge leder har ikke sagt farvel til en karriere inden for ledelse for evigt, hun har stadig lederambitioner, men de er sat på standby på ubestemt tid. Timingen skal være rigtig og give mening i forhold til arbejdsplads, leder, egne prioriteter og privatliv. Havde den pågældende leder af den unge leder været i stand til at indgå i en dialog og sammen med den unge leder udforsket, hvilket formål, og måske mulige positive udfald, forandringerne havde medbragt, kunne virksomheden have fastholdt en talentfuld, ung leder.

Det er derfor en god investering for organisationer at prioritere, at unge ledere får den sparring, som de har behov for. Meningsskabelse sker ikke på kommando eller i korte, prædefinerede oneliners fra nærmeste leder til den unge leder. Meningsskabelse er en proces, der er individuel og kontekstafhængig. Med det in mente kan en organisation med fordel arbejde løbende og mere bevidst med meningsskabelse blandt deres medarbejdere.

Hvordan operationaliseres mening som ledelsesværktøj?

Med så bredspektret en opfattelse af mening bliver det unuanceret og svært at anvende i en ledelsesmæssig kontekst. Ved at nuancere og konkretisere begrebet *mening* i forhold til den enkelte unge leder kan det med fordel anvendes i en professionel ledelsesmæssig kontekst.

Mening er, som tidligere fastslået, individuel, værdiladet og kontekstafhængig og skabes ofte retrospektivt. Det gør mening både abstrakt og subjektivt. Forståelsen af mening kræver indsigt i den enkelte medarbejders værdier, præferencer og holdninger. Det er en omfattende opgave for en leder med mange medarbejdere i direkte reference at indgå i tætte dialoger med alle sine medarbejdere. Men det motivationsmæssige udbytte og muligheden for at fastholde dygtige medarbejdere opvejer forhåbentlig tiden.

Det er gældende for mange, at der skal være overensstemmelse mellem egne værdier og de forhold, handlinger og forventninger, som den enkelte møder på individniveau, virksomhedsniveau og i et større perspektiv, der rækker ud i verden. Der skal være en meningsmæssig kongruens, så der er en sammenhæng og en rimelighed mellem individets værdier og holdninger med det, de oplever og er en del af (Weick, 1995). I denne proces har nærmeste leder og HR en afgørende rolle.

Undersøgelsen har identificeret tre niveauer af mening, som de unge ledere bevidst eller ubevidst opererer ud fra: personligt niveau, virksomhedsniveau og omverdenens niveau. Undersøgelsen viser, at de unge ledere, der oplever en stærk sammenhæng på alle tre niveauer, er yderst motiverede og er drevet af en indre passion for at gøre en forskel i deres arbejde. Blandt alle 50+ interviewede fremkommer to hovedtendenser i, hvordan mening påvirker de unge ledere. Alle respondenter bliver drevet af mening – forskellen er, om meningen kommer nedefra og op, med udgangspunkt i dem selv og deres nære kollegaer, eller oppefra og ned, hvor meningsskabelsen sker ud fra et mere holistisk perspektiv.

Nedefra og op

Mening tager ofte afsæt i egne værdier, skabt i en kontekst og et fællesskab. Dermed bliver det opgaverne, konteksten og de personlige værdier, der bliver meningsstyrende. Det er heri, at den unge leder skal skabe mening. Som udgangspunkt og i teorien er nye ledere sat fri til at opleve meningen med deres lederrolle. I realiteten er nye ledere spændt ud mellem nødvendighed, traditioner, praksis og frihed. Den nye position i lederskabet kan udfordre den individuelle meningsdannelse for unge ledere.

Dernæst kommer behovet for at opleve, at det, man som person bidrager med, bringer værdi til virksomheden. Når de to "nederste" niveauer er opfyldt, så bliver virksomhedens bidrag til at gøre en forskel i verden relevant for individet. Det kan henlede tankerne på den velkendte Maslows behovspyramide, som også fungerer nedefra op. Her er eksempelvis egne behov for udvikling først i fokus, når de underliggende behov er opfyldt.



Oppefra og ned

Den holistiske tilgang til mening, hvor det fungerer som oppefra og ned, ses ved næsten en tredjedel af de unge ledere. Ved den holistiske tilgang tager meningsskabelsen udgangspunkt i et højere formål. Et formål kan eksempelvis være at leve op til FN's Verdensmål - at gøre en forskel i verden. Her defineres den større mening, som den unge leders valg af arbejdsplads tages ud fra - hvilken forskel virksomheden gør i verden. I den primære data ses, at flere unge bevidst vælger virksomheder, hvor de oplever, at virksomheden bidrager til at gøre verden til et bedre sted – i den retning, som de ønsker. Meningen bliver en del af det kompas, de unge ledere navigerer efter i lederrollen.



Afklar mening gennem dialog og rammesæt derefter

Forståelse for sine medarbejderes motivation, drømme og værdier kendetegner god ledelse. Arbejdet med at motivere sine medarbejdere gennem det, der giver mening for dem, er vanskeligt. Et sted at starte er gennem tæt og løbende dialog at få afklaret, om ens medarbejdere er meningsdrevne nedefra og op eller oppefra og ned. Ved at forstå medarbejderens udgangspunkt bliver det lettere ledelsesmæssigt at rammesætte opgaver, så de bliver meningsfulde for den enkelte. På den måde kan motivationen øges og fastholdelsen af kompetente unge ledere forbedres.

Tema 3. Opsummering

Transitionen fra medarbejder til leder er en udfordrende proces, idet den unge leder oplever mange nye opgaver og ansvar samt en stejl læringskurve. Mening med opgaver, relationer, retning og rammer skal være tydelige for, at den unge leder bibeholder motivationen og hjælper til at skabe deres egen identitet som leder.

Flere respondenter fra undersøgelsen vælger at forlade deres lederstilling, hvis de ikke kan se meningen med deres arbejdsopgaver og deres funktion som leder. Det skyldes forskellige årsager, men fælles er, at de ikke længere oplever deres arbejde som meningsgivende for dem selv og/eller deres medarbejdere. Fælles for dem er, at de ikke er afvisende overfor at indtræde i en lederstilling på et senere tidspunkt i deres karriere, hvor de kan bedrive ledelse i en mere meningsgivende kontekst.

Ledere af unge ledere bliver nødt til at prioritere at sparre med dem omkring de oplevelser, udfordringer og dilemmaer, de står overfor. Derved kan de støtte den unge leder med deres erfaringer og perspektiver i den unge leders meningsdannelsesproces. Det er en løbende dialog, hvor frekvensen af samtaler må forventes størst i starten, indtil den unge leder får sine egne erfaringer at trække på.

Som leder, kollega, mentor eller HR-professionel kan dialogen med den unge leder kvalificeres af en viden om, hvorvidt den unges meningsgørelse sker nedefra og op eller oppefra og ned.

Tema 4. Fremtidens ledere – ifølge de unge ledere

Ifølge de unge ledere fra undersøgelsen ændrer kravene og forventningerne sig til fremtidens ledere. De oplever, at der er sket et skred i den måde, som de selv bliver ledet på - til den måde de leder på - og de forventninger, der er fra medarbejderne til fremtidens ledelse.

“Der er en forventning fra mine unge medarbejdere [red. 19-25 år] om, at jeg som leder er nærværende, personlig i relationer og retningsgivende. Alt det, samtidig med jeg er inddragende og kan skære igennem. De mere erfarne medarbejdere forventer ikke det samme af mig. Det er en ret svær balance.” (Kvinde, 23 år, Detail & Service).

I takt med accelerationen og at kompleksiteten stiger i virksomhederne, bliver kravet til fremtidens ledere ifølge de unge ledere i højere grad et spørgsmål om, at de skal skabe refleksionsrum, ro og retning. Det forudser de, i undersøgelsen, adspurgte unge ledere vil lykkes bedst gennem nærværende og personlig involvering, med blik og respekt for den enkelte. Blandt eksperter omkring fremtidens ledelse understøttes denne tendens. Kravene til tværfaglighed, øget projektorganisering, ledelse af eksperter og solide samarbejdsevner stiger i takt med, at virksomheder nedbryder siloer og fjerner ledelseslag (Lederne, 2019).

Hvem er fremtidens ledere?

Det, der karakteriserer undersøgelsens unge ledere, er, at de i så vid udstrækning som muligt står i det åbne med en nysgerrighed på at udvikle sig og lære nyt. De er ambitiøse i deres tilgang til læring og selvudvikling. Fremtidens ledere er fokuserede på at gøre en forskel, hvad enten det er for deres egne medarbejdere eller på et mere overordnet plan. Den tendens forventer både unge ledere og deres ledere vil fortsætte ved kommende generationer af ledere.

“En god leder er åben og forstående. Man er selvfølgelig god til mennesker og til at forstå, hvorfor de agerer, som de gør. En god leder sikrer sine medarbejders udvikling. En god leder tør gå forrest, vise retning, skabe ro og mening for sine medarbejdere. De dygtige ledere gør en forskel for deres medarbejdere og for virksomheden [...] En god leder skal også performe igennem sine medarbejdere for firmaets bedste. Omstillingsparathed og at tilegne sig ny viden er vigtigt – men det bliver nok endnu mere vigtigt fremadrettet.” (Mand, 29 år, IT & Sikkerhed).

Ivrigheden efter at lære og udvikle sig udmønter sig i så mange variationer, som der er ledere. Empirien viser dog, at udvikling er den bærende motivation for mange unge ledere. Dog ser det ud til, at usikkerheden omkring at fejle for mange er en hindring for deres udvikling, da det kan holde unge ledere fra at tage chancer og dermed tage store udviklingspring - komme ud af deres komfortzone. De unge ledere, der har modet til at tage chancer og dermed modet til at fejle, vil have det lettere i lederrollen - både i overgangen fra medarbejder til leder og på den lange bane i deres lederkarriere.

“Jeg har brugt mange timer på at sidde og læse op og afprøve. For at lære ... For at få succes har der været mange fejl. Men heldigvis har jeg haft en chef, som var meget forstående omkring det at lave fejl, fordi det var nyt for os, og jeg var ny som leder. Så det har været meget fedt at have tillid til at prøve hele tiden at blive bedre til det, man laver, og udvikle sig selv og sine kompetencer, både sådan rent teknisk, men også i forhold til relationer med kunder.” (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Blandt undersøgelsens unge ledere havde en del af dem mod til at fejle. Men det var langt fra hovedparten. Vurderingen fra Lederne Hovedorganisation er, at mange unge ledere i dag har det svært med at fejle og udstille sine sårbare sider. Ønsket om at lykkes som leder, efter at man er blevet udvalgt, er stort. Det gør dem mindre realistiske i forhold til, hvad de kan overkomme, og det lægger et unødigt pres på mange unge

ledere. De unge ledere peger på, at fremtidens ledere tør fejle og være åbne omkring det. Det er interessant, at det er visionen mod fremtiden, når flere har så svært ved det i dag. Det kunne tyde på, at de adspurgte unge ledere er bevidste om, at det er et udviklingsområde, de har. Samtidig kan det også indikere, at når det er en mangelvare, så bliver behovet endnu tydeligere. Det kræver en tillidsfuld og tryk relation til egen leder at stille sig op og stå på mål i en læreproces, hvor både fejl og gode resultater er til skue. Det stiller krav til en virksomhedskultur, hvor det at begå fejl ikke opfattes som skamfuldt, men som en del af en fælles kilde til læring og karakterdannelse.

Fremtidens ledere tør fejle og være åbne over for deres medarbejdere og ledere omkring den læring, de har gennemgået. Fremtidens ledere har ifølge de unge ikke svaret på alt, men inddrager i højere grad medarbejderne i opgaveløsningen. Lederrollen bliver mere inddragende og faciliterende end ledende/styrende i den mere traditionelle forstand. Det betyder, at lederen har ansvaret for at skelne mellem vilkårsrum og mulighedsrum, og formidle det tydeligt til deres medarbejdere. Og det er kun sidstnævnte rum, der er åben for involvering.

Hvordan prioriterer fremtidens ledere?

Fremtidens ledere skal ifølge de unge ledere være medarbejderorienterede, fleksible og *friske* på at prøve noget nyt, såsom hjemmearbejdspladser og distanceledelse. De skal kunne sætte rammer og skabe retning, skabe teamfølelse med tillid og troværdighed - også på trods af distance. De må gerne have en høj faglighed, men det er ikke afgørende. Det er kravet om fokus på udvikling af medarbejdernes "hele jeg" derimod:

"Medarbejderne har en forventning til, at du tager dit hele jeg med på arbejde, så troværdigheden og tilliden øges" (Mand, 27 år, Konsulent & Rådgivning).

Netop det menneskelige aspekt forventes at fylde mere for fremtidens ledere. Sociale kompetencer bliver i højere grad en grundsten i fremtidens lederskab, lyder det enstemmige svar fra empirien. Det kræver, foruden evnen til at være en autentisk leder, også kompetencen til at indgå konstruktivt i relationer med sine medarbejdere.

"Jeg vil gerne være med til at ændre måden, vi ser ledelse på. Rigtig, rigtig mange ledere i dag er uegnede til at tage sig af andre mennesker. De er blevet valgt på baggrund af deres faglige viden og ikke deres menneskelige viden." (Anonym kommentar fra spørgeskema).

De ledere, der ikke formår at skabe et professionelt relationelt lederskab bliver udfordret på fremtidens arbejdsmarked. Der vil i fremtiden i højere grad være en forventning fra medarbejderne om, at nærværende ledelse er et grundvilkår, medarbejdere forventer opfyldt. Tendensen, som de unge ledere peger i retningen af, er derfor, at sociale kompetencer vil være mere eftertragtede end faglige kompetencer hos fremtidens ledere. Lederen har ansvar for opgaven og for at give omsorg, hvilket fremtidens ledere i højere grad forventes at kunne rumme og udfylde.

Fremtidens ledere er ambitiøse og relationelt orienterede

Unge ønsker, at fremtidens leder er ambitiøs med sit lederskab. De ønsker selv som ledere at skabe gode arbejdspladser for deres medarbejdere, hvor der er plads til at udvikle sig fagligt og menneskeligt. Det er ikke nok for fremtidens leder af ambitiøse, unge ledere at lede via såkaldt muskel- og/eller hjerne-ledelse, du skal også have hjertet med på arbejde.

"Lederen skal kende, kunne læse og forstå sine medarbejdere rigtig godt, så de er med til at sikre, at medarbejderne kan se meningen med deres arbejde og den enkelte medarbejders udviklingspotentialer." (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

Fremtidens ledere skal ønske at gå forrest med at skabe en tillidsfuld kultur, hvor der er plads til at være ambitiøs og fejle i højere grad, end hvad de oplever er tilfældet i dag. Som fremtidens leder skal du rumme forskelligheder i stedet for at ensrette, du skal se potentialet i dine medarbejdere og bane vejen for dem, både i organisationen og eksternt. Fremtidens lederskab tager udgangspunkt i ægte anerkendelse og ser potentialet i medarbejderes særegenhed samt potentialet i den enkelte medarbejder.

Dialog og respekt for den enkelte medarbejder er fremtidens ledes værktøj til at sikre, at den enkelte medarbejder forstår meningen med sin funktion og arbejdsopgaver i en større kontekst. Barren for fremtidens leder er sat højt. Udfordringen, mange ledere oplever i dag, hvor de ønsker frihed til at lede, men i realiteten er spændt ud mellem delvis frihed og stramt bundne rammer, ser de som ændret i fremtiden. De forventer, at ledere i fremtiden sættes mere fri i deres ledelsesret. De unge ledere forventer, at fremtidens ledere danner sig mod dette ideal. Men på dette punkt bliver dannelsen udfordret, da lederen er nødt til at tilpasse sig de krav og rammer, som virksomheden opstiller. Dannelse er derfor ikke instrumentelt, men et grundlag.

De unges forventninger til fremtidens ledelse er høje. Hvis de skal være ledere, bliver det på deres egne præmisser, men bundet af et større ansvar for helheden. Flere unge vælger ledervejen fra, hvis de ikke har mulighed for at udøve det nærværende, autentiske og etisk korrekte lederskab, som de ser er fremtidens ledelse. De arbejdspladser, der ikke giver rimelige rammer at udøve nærværende ledelse ud fra, får svært ved at rekruttere kompetente, unge ledere.

Der er en vilje til at være den nærværende leder, der indgår i tætte relationer, men relationer, der ikke kun defineres ud fra lederens præferencer, men også ud fra medarbejdernes behov.

“Jeg synes, en god leder er en, der er opmærksom, som tør at spørge ind til, hvordan man har det, selvom man ikke har lyst til at svare på det. En leder, som forsøger at tage pulsen i hverdagen ... Som skaber et rum for, at man kan gå til en, uden at det bliver sådan psykolog nærmest eller sådan ... en, der tør. De skal vise, de tør at handle rigtigt og tage ansvar. Jeg synes, en god leder er en, der tør rose, når man gør noget godt ... Men som også tør sige, når man skal tænke tingene anderledes, og som formår at sige det på en ordentlig måde. En leder skal turde give noget konstruktiv feedback og kritik af den måde, som man håndterer sine arbejdsopgaver på. Og en, som er tilgængelig – det er jo den sværeste opgave af dem alle i en travl hverdag, som alle jo har. Men som leder skal man ikke virke forstyrret, selvom medarbejderen forstyrrer.” (Kvinde, 28 år, Konsulent & Rådgivning).

En leder skal turde handle. Ifølge de unge ledere, så vil fremtidens ledere, i højere grad end i dag, blive bedømt på deres handlinger, værdier og adfærd af deres medarbejdere. Tolkningen heraf er individuel, situationsbestemt og kontekstafhængig i forhold til den enkelte medarbejder. Det kræver en tydelig kommunikation fra lederen og et indgående kendskab til værdier og holdninger hos lederen og medarbejderen, og vice versa.

“En god leder er en, der forstår sine medarbejdere og responderer på dem. Ledelse er noget, der sker i et møde med medarbejderne. Det handler om samarbejdet – man kan spille sin leder god. Det er imellem mennesker, og det udvikler sig og er kontekstafhængigt. Som leder udvikler man sig sammen med virksomheden og medarbejderne.” (Kvinde, 29 år, Konsulent og Rådgivning).

De ledere, der kommunikerer deres værdier og handler derefter, vil opnå følgeskab fra deres medarbejdere. De unge medarbejdere vil forvente, i højere grad end i dag, at deres ledere står på mål for deres egne holdninger og værdier. Fremtidens ledere skal tydeligt kommunikere deres etiske kompas og handle derefter for at bedrive nærværende og autentisk ledelse, der både kan motivere og fastholde deres

medarbejdere. Ifølge de unge ledere kan fremtidens ledes etiske kompas være mere frit, og de unge ledere ønsker ikke, at det udelukkende er bundet op på eksempelvis nytteetik eller pligtetik. Det etiske kompas, som fremtidens ledere skal lede efter, er, i de unge ledes optik, mere i overensstemmelse med lederens egne grundlæggende antagelser om etik og kan tage mere udgangspunkt i den enkeltes mening, værdier, dydsetik og omsorgsetik end nu. Ledelse kan dog ikke være frigjort af virksomhedens strategi og prioriteringer, der er visse bindinger og forudsætninger, som ledere skal og må agere indenfor. Men et større ledelsesrum, hvor egne værdier og etiske pejlinger fylder mere end i dag, vil bidrage positivt til meningsgæbelse og motivation blandt fremtidens medarbejdere.

Bæredygtighed

Når fremtidens ledere skal vælge arbejdsplads, så er bæredygtighed, klima og miljø afgørende. Uanset om bæredygtighed i lederens eller medarbejderens optik er forankret i det nære, som et bæredygtigt arbejdsmiljø, eller om bæredygtighed er bundet holistisk op mod f.eks. FN's Verdensmål, så er det bidragende for den arbejdsmæssige meningsgæbelse. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 60 % af unge ledere i dag tilkendegiver, at virksomhedens fokus på bæredygtighed har betydning for, om deres arbejde giver mening for dem eller ej. Denne tendens forventes at vokse i fremtiden.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at to ud tre unge ledere, som arbejder på en bæredygtig arbejdsplads, ser et fremtidsperspektiv i virksomheden. Faktisk viser empirien, at de unge ledere, der arbejder i en virksomhed, som prioriterer bæredygtighed, kan se sig selv i virksomheden om 5 år. Blandt ledere i virksomheder uden et bæredygtigt fokus kan kun 29% se en fremtid for sig i virksomheden.

| Er det vigtigt for dig, at din virksomhed har fokus på klima, miljø og bæredygtighed i forhold til, hvordan du ser din fremtid i virksomhed? (n=720) | Andel |
|--|-------|
| Ja | 62% |
| Nej | 29% |
| Ved ikke | 8% |
| Ikke svaret | 1% |

Stilles der skarpt på unge i alderen 18-29 år generelt, ses hyppige jobskift og vanskeligheder med fastholdelse (<https://www.da.dk/statistik/jobskiftestatistik/2019/>). Den viden sammenholdt med denne undersøgelse, der viser, at unge søger mening og bæredygtighed, indikerer, at virksomheder, der arbejder for at skabe mening bl.a. i kraft af bæredygtighed, kan have lettere ved at tiltrække og fastholde deres medarbejdere. Derved undgår de at bidrage til statistikken med unge med hyppige jobskift.

Fra Tema 3 ved vi, at det at opleve meningsfulde opgaver og opleve, at man gør en forskel, er af stor vigtighed for unge ledere. Derfor er det ikke overraskende, at de unge ledere i højere grad identificerer sig med en virksomhed, hvor de gennem deres arbejde bidrager til virksomhedens bæredygtige image, end i virksomheder, hvor bæredygtighed ikke er i fokus.

| Er det vigtigt for dig, at din virksomhed har fokus på klima, miljø og bæredygtighed i forhold til, at dit arbejde giver mening for dig? (n=720) | Andel |
|--|-------|
| Ja | 60% |
| Nej | 31% |
| Ved ikke | 9% |

Undersøgelsens interviews viser en klar tendens til, at unge ledere ønsker bæredygtighed både i deres privatliv og arbejdsliv. De ønsker at gøre en forskel og bidrage til at skabe en bedre verden, hvilket er med til at styre deres valg af arbejdsplads. For mange unge ledere bliver arbejdspladser uden fokus på bæredygtighed utiltalende. Konsekvensen er, at unge ledere helt fravælger virksomheder, som ikke engagerer sig i bæredygtighed.

Ideologisk bæredygtighed vs. pragmatisk bæredygtighed

Blandt respondenterne er niveauet af forventningerne til virksomhedens involvering i bæredygtighed varierende. Skalaen går fra de mest ideologiske, hvor fokus er på at skabe omvæltende forandringer og bidrage til at skabe en bedre verden, til den anden ende af skalaen, som har en mere pragmatisk tilgang til bæredygtighed. Bæredygtighed i det omfang, der giver mening både for virksomheden og miljøet.

“Jeg går da en lille smule op i det, men det, der er vigtigt for mig, det er, at hvis man vil se på bæredygtighed, jamen hvis vi gør det her, så er det godt for miljøet, og det er godt for børnene nede i Kina, der syr tøj. Det er okay, men det skal også have en økonomisk gevinst den anden vej. Fordi vi kan sagtens indføre en masse fine ting, der er bæredygtige, men hvis ikke det giver noget til virksomhedens omsætning, eller det sparer på nogle omkostninger, så gør man det bare ikke, for det er ren kroner/øre, når man sidder derude - i den virkelige verden.” (Kvinde, 28 år, Industri & Produktion).

Uomtvisteligt er det, at to ud af tre unge ledere i dag kan se en fremtid i virksomheder, der tager ansvar for bæredygtighed. Det kan skyldes, at unge ledere ofte identificerer sig med deres arbejdsplads og derfor har et behov for, at deres personlige præferencer og værdier stemmer overens med virksomhedens. Det er lettere at være stolt af en virksomhed, hvor man har et fælles værdisæt og kan spejle sig i den overordnede strategi. Spørgeskemaundersøgelsen slår fast, at det for 77 % af de unge ledere er vigtigt, at deres arbejdsplads har fokus på bæredygtighed, for at kunne være stolt af deres arbejdsplads.

| Er det vigtigt for dig, at din virksomhed har fokus på klima, miljø og bæredygtighed i forhold til, at kunne være stolt af din arbejdsplads? (n=720) | Andel |
|--|-------|
| Ja | 76% |
| Nej | 18% |
| Ved ikke | 6% |

Er bæredygtighed en døgnflue for de unge ledere?

Hvis vi ser mod de kommende generationer, er tendensen endnu stærkere. VIA har gennemført en rundspørge blandt deres studerende i 2018, hvor det fremgår, at 89 % af de studerende synes, det er vigtigt, at virksomheden, de skal arbejde i, er bæredygtig. I de studerendes øjne er de fem vigtigste områder for dem, at virksomheden arbejder med at skabe bedre kvalitet i arbejdet, har fokus på miljø, sikrer gode arbejdsvilkår, genanvender ressourcer, og at virksomheden inspirerer kunderne til at vælge bæredygtige løsninger (VIA Rapport 2018. Bliv klogere på de studerende). Der er meget, der tyder på, at fremtidens ledere, i endnu højere grad end unge ledere i dag, vil stille krav til virksomhederne om at arbejde bæredygtigt.

Tema 4. Opsummering

Fremtidens leder er et autentisk menneske, der er med til at skabe en tillidsfuld kultur, hvor fejl ses som en del af læringsprocessen. Lederen bliver ifølge de unge ledere selv ankeret, der gennem nærvær og tilgængelighed skaber retning og rum for udvikling af ambitiøse medarbejdere.

Lederen ser potentiale i forskellighed og baner vejen for medarbejderne både internt i organisationen og eksternt. Lederen har fokus på både personlig og faglig udvikling, som en fast del af den tætte dialog med medarbejderne, og giver konstruktiv og udviklende feedback.

Bæredygtighed er et vigtigt element for de unge ledere, men ikke ud fra et ideologisk standpunkt, snarere et pragmatisk standpunkt. Bæredygtigheden, der inddrages i forretningen, skal hænge sammen med virksomhedens værdier og skal hjælpe med et godt resultat på bundlinjen. De unge er ikke interesserede i en overfladisk indsats, men stemmer indsatsen overens med virksomhedens værdier og økonomi, fastholder den de unge ledere og er med til at skabe stolthed.

3. Konklusion

I dette afsnit besvares undersøgelsens arbejdsspørgsmål:

- Hvad kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle?
- Hvilke årsager ligger til grund for fravalg af en lederkarriere?
- Hvordan kan ledere af unge ledere og HR understøtte transitionen fra medarbejder til leder?

Hvad kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle?

Det er kendetegnende for de unge ledere, der oplever trivsel og motivation i deres lederrolle, at de har en tryk og tillidsfuld relation til nærmeste leder. De har igennem relationen til deres leder, og i flere tilfælde også HR, fået en god start på overgangen fra medarbejder til leder. Den unge leder spejler sig i sin leder, og med autentisk og frekvent feedback og løbende forventningsafstemning hjælper det de unge ledere til at prioritere og til at finde et realistisk niveau for deres ambitioner. De unge ledere er mere inklinerede til at åbne op omkring usikkerheder i deres relation til nærmeste leder, når de oplever resonans. Den tætte relation kan også mindske udfordringen med ensomhed i lederrollen, der ellers kan overvælde mange nye i lederrollen.

Udviklingsplaner med en relevant tidsramme hjælper de unge til at opleve fremdrift og mestring af lederrollen. De unge ledere, der i samarbejde med nærmeste leder og eventuelt HR er med i udarbejdelsen af deres egen udviklingsplan, har lettere ved at se meningen i deres transition fra medarbejder til leder, hvilket kan påvirke den unge leders tålmodighed positivt. En løbende dialog, forventningsafstemning og tilpasning af udviklingsplanen er nødvendig for at sikre dens aktualitet og relevans. En udviklingsplan kan med fordel indeholde aktiviteter, der skaber refleksion, som medvirker til at danne den unge leder i lederrollen, samt relevante og konkrete forslag til kompetencegivende udvikling såsom konflikthåndtering, den svære samtale og generel ledelsesteori. De unge ledere, som i øvrigt er bevidste om deres dannelsesproces som ledere, er mere afklarede om deres funktion og rolle.

Blandt de unge ledere, der trives i lederrollen, er en kraftig tendens til, at de finder deres arbejdsopgaver meningsgivende. De oplever, at der er kongruens mellem virksomhedens og egne værdier. Den meningsskabelse, som de unge ledere gennemgår, er retrospektiv, og har de mulighed for at dele deres erfaringer og refleksioner med deres nærmeste leder, hjælper det transitionen.

Bæredygtighed er et begreb, de unge ledere nuancerer. De ser bæredygtighed både som et fokus på det hele menneske, og bæredygtighed i en miljømæssig og holistisk kontekst. De unge ledere er ikke interesserede i en overfladisk indsats, men stemmer indsatsen overens med virksomhedens værdier og økonomi, fastholder den de unge ledere og er med til at skabe stolthed. Empirien viser endvidere, at de har en pragmatisk tilgang til det bæredygtige fokus, idet de også er opmærksomme på de økonomiske og praktiske aspekter - det er ikke bæredygtighed for enhver pris. Bæredygtigheden skal være relevant for virksomheden og være rentabel, f.eks. ved at opfinde nye produkter og processer, som både sparer penge og tid og gør godt for miljøet. De virksomheder, der formår at forene bæredygtighed og mening med virksomhedens strategi og bundlinje, rammer kernen i de unge leders motivation. De unge ledere, der oplever dette på deres arbejdsplads, er mere tilbøjelige til at se en fremtid i deres virksomheder på længere sigt.

For de unge ledere, der deltager i netværk (interne eller eksterne), fungerer netværket som en accelerator for deres udvikling. De unge ledere kan i deres netværk søge sparring med og indsigt hos ligesindede, som de kan spejle sig i, og som kan give dem nye perspektiver på de udfordringer, de oplever i deres nye rolle.

Udover netværk fungerer mentorordninger også som en accelerator, særligt med eksterne mentorer, der opleves som en uvildig kilde - fælles for mentorer er dog, at de skal have konkret ledererfaring, som de kan øse ud af til den unge leder. I samspil med en tryk relation til deres nærmeste leder kan en mentor hjælpe de unge med at lede opad og stille krav.

Hvilke årsager ligger til grund for fravalg af en lederkarriere?

En særlig udfordring for unge ledere er at skabe en professionel og personlig relation til deres medarbejdere. De unge ledere kan have udfordringer med at finde den rette balance mellem at være privat, personlig og professionel i deres relation til medarbejderne. De unge ledere, som har en tæt, privat relation til deres medarbejdere, får udfordringer med at udøve ledelse og eksempelvis afholde svære samtaler med medarbejderne. De nye, unge ledere, der lykkes med at skabe tætte, men professionelle relationer, oplever færre udfordringer med at indtræde i lederrollen. Når relationerne er svære og komplicerede, kan det medvirke til et fravalg af lederrollen, da det for den enkelte unge leder opleves som omstændeligt og hårdt, og valget falder derfor i stedet på specialistrollen.

Unge ledere oplever ofte et krydspres mellem medarbejdernes interesser, egne værdier og direktionens fokus, hvilket for mange føles som et tungt ansvar. For flere af undersøgelsens unge ledere har ansvaret været for tungt, hvilket bevirker, at de fravælger ledervejen. En anden væsentlig årsag til fravalg af ledervejen er mangel på en god relation til nærmeste leder, eller at den unge leder ikke oplever kongruens mellem egne værdier og virksomhedens.

Empirien viser, at den ubetinget største motivationsfaktor for unge ledere er motivationen for at udvikle sig. De virksomheder, der gerne vil fastholde deres unge ledere, skal fokusere på, at deres unge ledere ser udviklingsmuligheder i deres virksomhed, både på den korte og lange bane. Udviklingsplaner kan med fordel både indeholde interne elementer i form af dialoger, sidemandsoplæring, netværk og ekstern uddannelse. Når unge ledere ikke oplever en udviklingsmæssig fremdrift, demotiveres de unge ledere. Ønsket om at indtræde i lederrollen er for mange af de unge ledere motiveret af at gøre ledelse til deres personlige selvudviklingsprojekt. Men når de unge ledere kobler egen udvikling og identitet tæt sammen med lederrollen, bliver det vanskeligere at håndtere hverdagens udfordringer som leder og få en professionel tilgang til lederrollen. Konsekvensen af det store fokus på egen udvikling er i manges tilfælde, at de oplever et stort pres og ikke får indfriet egne forventninger. Det har for flere skabt en oplevelse af utilstrækkelighed og mistrivsel. De unge ledere, der derimod går ind i ledergerningen med et opgavefokus, hvor udviklingen af deres faglighed og medindflydelse på opgaverne er i fokus, klarer sig bedre. Det er lettere at håndtere dagligdagens ledelsesudfordringer, de svære samtaler og fejl, når det ikke bliver personligt. De, som ovenikøbet har fokus på ledergerningen som et fælles projekt med deres medarbejdere, at de som ledere skal tjene fællesskabet og har fokus på medinddragelse af medarbejdernes erfaringer og kompetencer, og med en bevidsthed om deres magt og ansvar, har større succes med deres lederskab.

De unge ledere, der ikke oplever, at de udvikles i deres lederrolle, mistrives. Manglen på fremdrift i mestring af opgaver og kompetenceudvikling, uanset om de har et selvudviklingsfokus eller et opgavefokus, gør det vanskeligt for den unge leder at se en fremtid for sig selv i virksomheden.

Flere af de unge fra undersøgelsen vælger ledelsesvejen fra, når de ikke oplever mening med deres arbejdsopgaver. Mangel på mening kan, for nogle af de unge ledere, være i deres egen udvikling og/eller i relationen til deres medarbejdere. For andre ledere er det i forhold til virksomhedens overordnede strategi og kultur, eller oplevelsen af mangel på at bidrage til at forbedre verden. Faktum er, at de unge ledere, der

fravælger ledervejen, oplever manglende mening med deres arbejde, hvilket er en væsentlig faktor for deres fravalg af ledervejen. At indtræde i lederrollen i fremtiden afhænger for flere af de unge om, at det skal være i en mere meningsgivende kontekst.

Mere end halvdelen af unge ledere har svært ved at koble af, når de har fri. En del af de unge ser det ikke som et problem, idet de ikke oplever det som en udfordring, da de umiddelbart trives med dette pres. Men 63 % af de unge ledere, der oplever opgave- og tidspres, ønsker en bedre balance mellem arbejdsliv og fritid. De oplever det som en udfordring at koble af, men mangler, at deres ledere har fokus på deres arbejdsbyrde og ønsker hjælp fra deres leder til at prioritere arbejdsopgaverne.

En anden væsentlig faktor til, at unge ledere mistrives, er oplevelsen af, at de står alene i den nye rolle - følelsen af at være *'Palle alene i verden'* og befinde sig i ukendt land. Der, hvor der er koldt på toppen, er der ensomme unge ledere. Det ser vi særligt hos unge ledere, der ikke gør brug af mentorer eller netværk, og hvor relationen til nærmeste leder er mangelfuld. Relationen til nærmeste leder er den vigtigste relation, den unge leder har. Og er lederen ikke nærværende, så er tendensen, at den unge leder mistrives i sin lederrolle.

Hvordan kan ledere af unge ledere og HR understøtte transitionen fra medarbejder til leder?

Processen med at skabe professionelle relationer til deres medarbejdere lettes, hvis de unge ledere får hjælp til det, hvilket empirien viser oftest lykkes gennem en kvalificeret dialog med nærmeste leder, HR eller en mentor. For at få succes med at skabe gode, professionelle og personlige relationer til deres medarbejdere kræver det af den unge leder, at denne kan tilsidesætte egne følelser og impulser til fordel for fællesskabet og forvalte lederskabet som en disciplin, på lige fod med en hvilken som helst anden faglighed. Det kan være en udfordring for flere, da de som udgangspunkt ofte ønsker en tæt og i nogle tilfælde privat relation til deres medarbejdere.

Et opmærksomhedspunkt for ledere og HR er, at de unge primært motiveres af udvikling og medindflydelse. Derfor er løn og titler ikke den største motivationsfaktor blandt de unge ledere. Under 33 % er motiveret af løn. Der ses dog en tendens til, at løn motiverer mere i detail- og servicebranchen, måske fordi lønnen her generelt er lavere og dermed går fra at være en vedligeholdelses- til en motivationsfaktor. Titlen er typisk det lille ekstra krydderi på toppen, når de andre faktorer er på plads. Titlen er rar at vise frem for omverdenen og giver den unge leder en oplevelse af anerkendelse, men ellers har den ikke den store værdi.

En vigtig opgave for ledere af unge og HR-professionelle, der har en tæt relation til unge ledere, er at hjælpe dem til at se meningen med deres arbejde. Meningsskabelse sker i en kontekst, hvor de som mere erfarne kan hjælpe den unge leder til at aligne virksomhedens værdier med deres egne.

De unge ledere har store forventninger til fremtidens lederskab og deres egen lederrolle. Her kan ledere og HR gennem dialog med den unge leder hjælpe med at få skabt mere realistiske forventninger og dermed fjerne noget af presset fra de unge ledere. De unge ser et skift i lederrollen i fremtiden. Autenticitet og nærvær er ifølge de unge ledere kendetegnende for fremtidens leder. For de unge ledere betyder det blandt andet, at fremtidens ledere skal skabe et tillidsfuldt rum og en kultur, der kan rumme medarbejderens individuelle særkende, samtidig med at de skaber et stærkt fællesskab. Lederens opgave er at udvikle sine medarbejdere og skabe rammerne for, at fejl er noget, man lærer af og ikke skammer sig over. Lederen skal have fokus på både personlig og faglig udvikling som en fast del af den tætte dialog

med medarbejderne og give konstruktiv og udviklende feedback. Fremtidens leder er en ambassadør for sine medarbejdere, både internt i organisationen og eksternt.

Overgangen fra medarbejder til leder er for mange en udfordrende proces, hvor den nye position, nye opgaver, nyt ansvar og en stejl læringskurve er dagligdagen. Når den unge leder kan se en mening med opgaver, retning og rammer og har en god relation til nærmeste leder, er det med til at fastholde den unge leders motivation og hjælper denne til at forme sin identitet som leder. Meningsskabelsen sker retrospektivt, hvilket betyder, at lederen af den unge leder og HR har indflydelse på og ansvar for den unge leders transition. En indflydelse og et ansvar, der kan løftes gennem hyppig dialog omkring den unge leders oplevelser og erfaringer, og som skaber refleksion hos den unge leder og nuancering af eget perspektiv.

Ledere og HR kan understøtte de nye ledere ved at initiere, at den unge leder bliver en del af et netværk og får en mentor (intern eller ekstern). Det er ikke tilfældet på nuværende tidspunkt, blandt størstedelen af virksomhederne, at brugen af enten interne eller eksterne netværk og mentorer er en systematiseret praksis. De unge ledere, der i dag er i netværk, tager typisk selv initiativet til det. Det på trods af, at udviklingen blandt unge ledere accelereres, når denne er tilknyttet en mentor eller deltager i et netværk af ligesindede. Dette er således et område med stort potentiale, som ledere af unge ledere og HR med fordel kan sætte fokus på.

4. Tendenser

Udvikling eller afvikling

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

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 får du vist dem, at der er en plan, og kortlægger I vejen i fællesskab, giver det de unge ledere mere ro og mulighed for at være mere nærværende i deres lederskab. Kridter du også banen op og viser dem, hvordan de kan vokse internt i virksomheden, kan det blive en del af deres udviklingsplan, og du kan 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, at de 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 du som ung leder skal lykkes med dit lederskab, må du hæve blikket fra egen navle og 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 du kunne tilsidesætte dine egne følelser og impulser til fordel for fællesskabet. Det er din opgave både at være organisationens og medarbejdernes m/k, at være klar i din kommunikation om, hvem du 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 og om at få, men om fællesskabet og om at give.

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 til dig blandt dine medarbejdere. Du skal kunne håndtere, at det kan føles anderledes på indersiden, end det du projicerer ud på ydersiden.

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 såsom 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 og eventuelt gråhårede 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 inddrage medarbejderne og gøre brug af deres erfaringer og med en respekt for medarbejdernes kompetencer.

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

Curlingledelse

Studiet viser, at blandt de unge ledere, som tilgår ledelse som et selvudviklingsprojekt, er en klar tendens til, at de ønsker at indtræde i tætte og ofte forældre lignende relationer til deres medarbejdere. De ønsker at skærme dem mod udfordringer og påtage sig selv deres vanskeligste opgaver. De tager deres medarbejders ønsker og behov meget personligt. Mistrives deres medarbejdere, eller fejler de, så påvirker det curlinglederens selvidentitet. 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, så skaber det 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. Det sker bedst gennem en dannelse og udvikling af den unge leder. Den proces er vanskelig for de unge ledere selv at gennemgå, dels fordi de kan have svært ved at gennemskue, hvor deres udfordring 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 for deres succes som ledere. De unge ledes relationer er simpelthen en forudsætning for deres udvikling. Den allervigtigste relation for unge ledere er nærmeste leder. En personlig og professionel relation til nærmeste leder, som er kendetegnet ved høj grad af tillid, åbenhed og gensidig respekt med frekvent sparring og feedback, skaber et trygt rum for den unge leder og er med til at skabe refleksion og accelerere den unges udvikling i lederrollen.

Foruden 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, som er med til at skabe refleksion, som udvikler den unge leder.

De unge ledere har også stor gavn af netværk af ligesindede unge ledere, som står i samme situation som dem selv. Det være sig interne netværk på arbejdspladsen, netværk i forbindelse med uddannelser, eksterne netværk både af 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 andre, som står i samme situation. De kan give den ventil, som de må kontrollere over for medarbejderne, luft, de kan få indsigt i andres udfordringer og løsninger og lære heraf. Men netværkene fungerer i lige så høj grad som sociale fællesskaber, hvor de unge ledere kan få tilfredsstillende den følelse af fællesskab, som de ikke kan have med deres medarbejdere.

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 transitionen fra medarbejder til leder er der mange nye opgaver og krav. Når de står i orkanens øje, kan det være vanskeligt for den unge leder at se meningen, og det skal nærmeste leder hjælpe dem med, i kraft af forventningsafstemning og med fokus på deres udvikling.

Lederidentiteten dannes på baggrund af erfaringer, dialog og retrospektiv meningsskabelse. 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 andet i et større perspektiv.

Hvis virksomheden ønsker at fastholde deres unge leder, er det et must, 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, således det er de rigtige dialoger, der 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 meningsskabelsen 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. De unge ledere søger hurtigere videre end tidligere generationer. Og om næste stilling er en lederstilling er ikke sikkert – specialistrollen trækker også. Sikker er det, at flere unge ledere sætter lederdrømmen på standby, efter de har fravalgt deres første lederjob, selvom drømmen om en fremtidig lederstilling i en mere meningsgivende kontekst ikke udelukkes af nogen af respondenterne.

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 og 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 netop derfor er de 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.

Det er ikke, fordi de unge ikke vil gøre en forskel, for det vil de, 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 ledes 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 til branding – 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 kun kunne fastholde de unge talenter, men vil også kunne tiltrække nye. Meget tyder nemlig på, at den kommende generation i endnu højere grad vil have et fokus på bæredygtighed, det kan ligefrem blive et krav i deres jobsøgning.

Bæredygtighed tegner på ikke kun at være en god investering, men også en fremtidssikring for at fastholde og tiltrække de dygtige og drevne, unge talenter.

Afsluttende bemærkning

Undersøgelsen er blevet foretaget i en periode, hvor unge, uerfarne ledere oven i de udfordringer og dilemmaer, der følger med som ny i lederrollen, har været ekstra udfordret af at skulle gennemgå denne transition under Corona-pandemien. De hjemsendelser, der har fulgt med Corona, har indflydelse på mange arbejdspladser.

Fjernledelse og nærværende ledelse er et dilemma, alle ledere står overfor. Ikke kun de nye ledere, men udfordringen er måske bare endnu større for de nye, unge ledere.

5. Teoretisk tilgang

Honneth

For at nuancere individets behov for anerkendelse inddrages sociolog og filosof Axel Honneths teori om individets "kamp for selvopretholdelse". De unge ledere er individer og har et stort behov for anerkendelse. Med Honneths ord kan der argumenteres for, at individet i stedet udkæmper "en kamp om anerkendelse".

Anerkendelsesmønstrene, der er identificeret i både den kvalitative og kvantitative data, viser mange facetter. Når individet anerkendes gennem privatsfæren, den retslige sfære og den solidariske sfære, opnår det selvtilid, selvagtelse og selvværdsættelse (Honneth, 2015). Honneths nuancerede normative anerkendelsesbegreb er funderet på tre anerkendelsesformer. 1) privatsfæren (familien og venskabet) 2) den retslige sfære 3) den solidariske sfære, som dækker kulturelle, politiske og arbejdsmæssige fællesskaber (Honneth, 2003).

De tre sfærer fungerer som tre "former", unge ledere bruger til at skabe deres identitet og finde deres plads i tilværelsen. Der er en sammenhæng mellem de tre anerkendelsesformer, det er i samskabelse en forudsætning for identitetsdannelsen, hvor det enkelte individ bliver skabt og delagtiggjort i fællesskaber. Alle tre anerkendelsesformer er nødvendige, da de tilsammen danner det hele individ. Selve identitetsopbyggelsen udvikles ved at se og opleve sig selv i en kontekst. Det er altså gennem oplevelser og erfaringer, at det enkelte individ oplever sig selv og gennem interaktionen med andre, at individet forstår sine afgrænsninger gennem andre.

Ved at benytte Honneths anerkendelsesbegreb dannes dermed en metodologisk begrundelsesstrategi, hvor de almengyldige forudsætninger for menneskelig selvrealisering bliver analyserbare. Anerkendelse er et grundlæggende menneskeligt behov, hvorfor anerkendelse bliver en grundlæggende præmis for identitetsdannelsen hos individet. Som en gensidig proces skabes identiteten i fællesskabet gennem anerkendelsesrelationer mellem mennesker (Honneth, 2003). Denne undersøgelse er centreret omkring unge ledere under 35 år, hvorfor primært den solidariske sfære er relevant. Anerkendelse i denne sfære hænger sammen med det, personen yder i forhold til fællesskabet. Man skal altså præstere for at blive anerkendt som en vigtig del af fællesskabet, som én der er med til at udvikle og gøre fællesskabet til det, det er.

Arbejdskategorien skal tildeles endnu større betydning for dannelse af identiteten, end det har været tilfældet i den kritiske teori (Honneth, 2015). Netop de unges selvrealisering og identitetsdannelse på arbejdsmarkedet er interessant for denne undersøgelse, da det kan være nøglen til at forstå de unges ledere indstilling til deres indgang i lederrollen. Unge ledere har behov for at blive anerkendt for deres særegne kvaliteter (Honneth, 2003). Honneth mener, at identitet bliver skabt i relation med andre, hvor ens tilstedeværelse og bidrag bliver anerkendt. Gennem interviews med unge ledere og deres ledere undersøges de unges ledere anerkendelsesbehov, relationer og dermed integrationskomponenterne i identitetsdannelsesprocessen.

Ifølge Honneth sker udviklingen af et individs identitet i mødet med anerkendelse fra dets omgivelser. Det forhold gør sig også gældende for de unge, der skal starte på en lederkarriere. I perioden, hvor en ny, ung leder starter på sin lederkarriere, skal den pågældendes identitet tilpasses den nye lederrolle, vedkommende skal udfylde. "Anerkendelse er faktisk ikke den ekspressive bekendtgørelse af den kognitive identifikation af et menneske, men udtryk for en vurderende erfaring, hvori personens værdi er givet

”direkte” (Honneth, 2003: 116). For at det skal blive en vellykket proces, kræver det, at subjektivitet og personlighed forenes med forandringen fra medarbejderidentiteten til lederidentiteten.

Som leder for en ny, ung leder har man en del af ansvaret for dennes identitetsdannelse og for den unge leders transition ind i lederrollen. Som leder for en ny ung leder skal man være sin rolle og sit ansvar bevidst. Det bliver en del af ledelsespligten at skabe en tryk relation og anerkende den nye leder – ud fra de tre anerkendelsesformer. Dog skal lederen af den unge leder være opmærksom på, at de ikke udelukkende er ansvarlige for at skabe og opretholde en anerkendende, sund relation, da en relation indebærer velvilje fra alle parter. Det bliver dermed et fælles, gensidigt ansvar at skabe en gunstig relation, hvor begge parter interagerer og har indflydelse på hinandens liv. Løgstrup udtrykker det som ”at have et andet menneskes liv i sin hånd” (Løgstrup, 2012: 39). I arbejds-mæssige fællesskaber argumenterer Honneth for, at der er behov for anerkendelse af ”den konkrete anden”. Såsom anerkendelse af den enkelte medarbejders bidrag og erfaringer samt anerkendelse af dennes deltagelse i fællesskabet.

Hartmut Rosa

Med udgangspunkt i Honneths anerkendelsesteori har Hartmut Rosa udformet sin kritiske analyse. Højlund og Juul (2015) uddyber, hvordan Rosa udtrykkeligt tilslutter sig Honneths opfattelse af, at anerkendelse er et normativt omdrejningspunkt for kritiske analyser, da de er determinerende for et samfunds etiske ideal og kvalitet.

Med afsæt i Honneths anerkendelsesbegreb mener Rosa, at det er uafværgeligt at analysere anerkendelsesbegrebet uden at forholde det til accelerationen i samfundet. Ifølge Rosa er konsekvensen af den sociale acceleration social fremmedgørelse. I Rosas optik er fremmedgørelse den største udfordring, der står i vejen for realiseringen af ”det gode liv” og trivsel i vores samtid. Det er kun ved ”det gode liv” og trivsel, at der er mulighed for at gennemgå positiv identitetsdannelse og udvikling som menneske.

Med samme argumentation som Honneth konkluderer Rosa, at en samtidig version af kritisk teori skal søges i en kritisk afprøvning af sociale praksisser i lyset af de sociale aktørers egne forestillinger om det gode liv. Rosa og den canadiske filosof Charles Taylor vurderer, at mennesket – bevidst eller ubevidst – er drevet af drømmen om det gode liv og den positive personlige udvikling (Rosa, 2014). Mennesket vil altså søge den positive udvikling og bevidst eller ubevidst søge at skabe et positivt selvbillede.

Konklusionen fra Rosa lyder, at frustration og mistro skabes inden for rammerne af de sociale aktørers konkrete erfaringer. Både hvad de oplever individuelt og i fællesskab. Fremmedgørelse er ikke prædefineret eller determineret fra omverdenen. Fremmedgørelse kommer af disharmoni i den enkelte aktørs egne værdier, meninger, forventninger og handlinger. Frustration og mistro skaber en fremmedgørelse, når individet er i situationer, hvor det oplever en diskrepans mellem egne værdier, holdninger, meninger og forventninger og dem, det mødes med eller omgives af.

Positioneringsteori

Relationen mellem den nye leder, dennes leder og medarbejderne gennemgår en transition med indtrædelsen i den nye lederrolle. Denne transition til en ny rolle kan analyseres ved hjælp af positioneringsteori. Ved at anvende positioneringsteori kan de forskellige mekanismer, der er gældende mellem mennesker og deres sociale interaktioner i sociale sammenhænge analyseres. Denne analyse tager udgangspunkt i, at en position er: "a complex cluster of generic personal attributes, structured in various ways, which impinges on the possibilities of interpersonal, intergroup and even intrapersonal action

through some assignment of such rights, duties and obligations to an individual as are sustained by the cluster" (Harré & Langenhove, 1999: 1).

Helt konkret udmønter det sig i, at de muligheder, pligter, rettigheder og begrænsninger, som individer møder og tilpasser sig, er forudsat positionen, de indtræder i. Det er, uanset om det er en position, som de frivilligt har indtaget, eller om det er en position, som de er pålagt af andre.

Der kan her trækkes en klar tråd til både Luckmann og Berger, der begge mener, der ikke er mulighed for at handle frit. I positionen, som en person indtræder i, medfølger muligheder og restriktioner, der er prædefinerede, som påvirker handlerummet. Det er altså ikke muligt at agere frit. Harré og Langenhove tilføjer: "The skills that people have to talk are not only based on capacities to produce words and sentences but equally on capacities to follow rules that shape the episodes of social life" (Harré & Langenhove, 1999: 4).

Positioning bliver en uundgåelig del af transitionen fra medarbejderrollen til lederrollen.

Weick

Karl Weicks begreber bruges som gennemgående teori om meningsskabelse hos unge ledere. Teori om meningsskabelse er i projektet anset som et instrument til at blotlægge, hvad der foregår, når de unge ledere forsøger at skabe mening i deres nye rolle som leder.

"Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it ... To understand sense making is to be sensitive to the ways in which people chop moments out of continuous flows and extract patterns from those moments" (Weick, 1995: 43).

De teoretiske greb, Weicks teorier giver, er anvendt til at analysere de primære data og kortlægge mønstre på tværs af de både kvalitative og kvantitative data. Dataindsamlingen og de teoretiske greb er indsamlet for at få en forståelse for og viden om unge ledere på et individuelt niveau. Forskningsprojektet har undersøgt den individuelle udvikling hos unge ledere og den meningskabende proces, de unge ledere gennemgår i den første tid af deres lederjob.

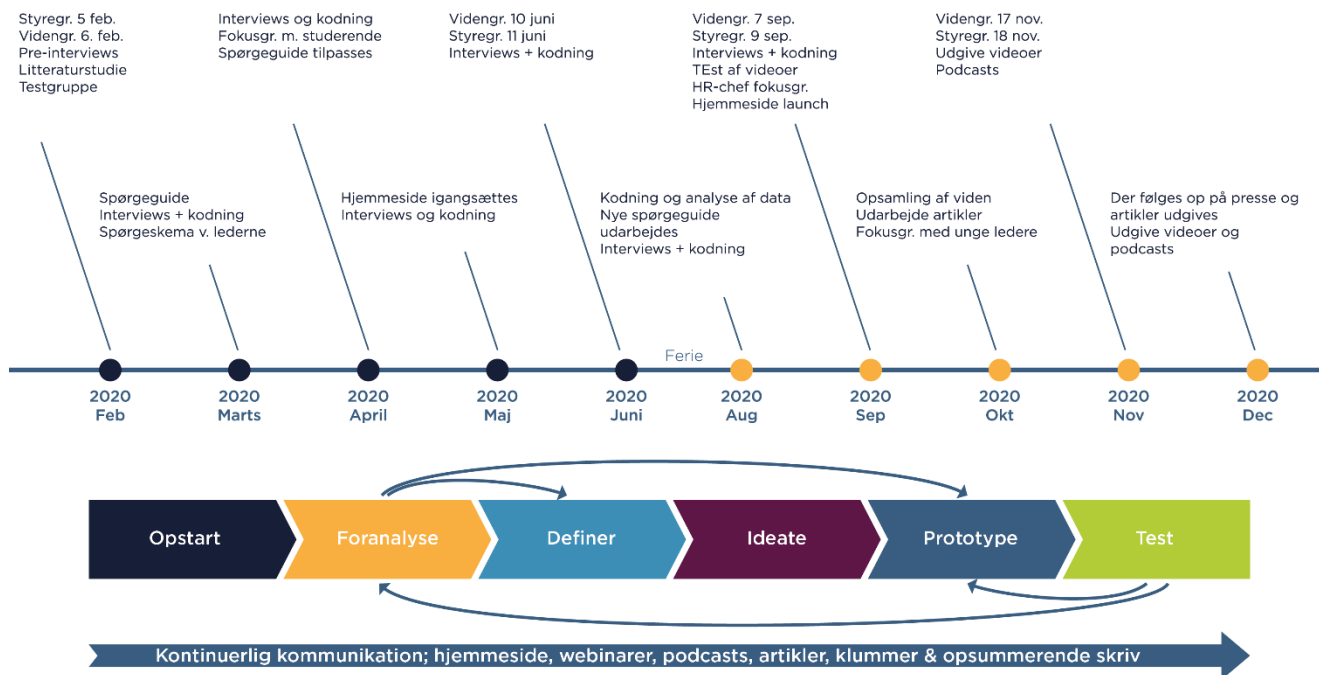
Meningsskabelse er en social proces, der konstrueres af den person, der oplever, interagerer og erfarer. Meningsskabelsen sker retrospektivt og kontekstuel. Ifølge Weick indeholder meningskabelsen mindst syv trin, som kan være mere eller mindre fremtrædende i konteksten (Weick, 1995). Ud fra den præmis antager vi, at der er forskel på, hvordan en ny leder og en erfaren leder forholder sig til den samme oplevelse eller erfaring. "Once people begin to act (enactment), they generate tangible outcomes (ledetråde) in some context (social), and this helps them discover (retrospect) what is occurring (ongoing), what needs to be explained (plausibility), and what should be done next (identity enhancement)" (Weick, 1995: 55). Undersøgelsen bruger Weicks meningskabelse som en holistisk proces, der er summen af ledetråde, erfaringer, sociale handlinger, rammer og relationer, der ligger til grund for identitetskonstruktion.

I transitionen fra medarbejder til leder oplever de unge, nye ledere under 35 år høj usikkerhed; rolleskifte, ukendte situationer, ukendte regler og divergerende meldinger fra egen organisation, hvilket er med til at gøre det vanskeligt at navigere i. Derfor har de brug for interaktionelle relationer til at hjælpe dem med at forstå mening og kontekst og understøtte deres identitetsdannelse(r) – dannelse ind i lederrollen. I den proces bliver ledetråde og pejlemærker i form af eksempelvis anerkendelse, feedback og spejling determinerende for udviklingen (Weick 1995).

6. Datagrundlag og metode

Analysedesign

De metodiske overvejelser, som ligger til grund for undersøgelsen Unge Ledere, er indsamlet og analyseret som en iterativ proces, der bygger på design thinking – illustreret i nedenstående procesplan:



Ved løbende at diskutere undersøgelsens resultater med styregruppe og videngruppe kan dataindsamlingen og analyseprocessen ses som en iterativ proces, hvor input og diskussion af resultater og hypoteser har ført til nye fokuspunkter i indsamlingen af de kvalitative data og dermed til nye analytiske nedslag. Undersøgelsen bygger på et mixed method design, hvor kvantitative og kvalitative data kombineres. Formålet med et mixed method design har været både at kunne give en bred karakteristik af de unge ledere og en dybdegående forståelse af de dilemmaer og lederudfordringer, de står midt i. Den kvantitative analyse har haft til formål at afdække, i hvilken udstrækning de i forvejen identificerede emner, såsom work-life balance eller lederudvikling, har haft betydning for denne gruppe af ledere. Formålet med den kvalitative analyse har været at undersøge, hvordan disse emner har influeret de unge ledere karriereforløb og oplevelser.

Interviews

Undersøgelsens kvalitative del er foretaget af lektor Anne Essenbæk Toftbjerg og lektor Karen Christina Spuur fra Cphbusiness, med afsæt i et socialkonstruktivistisk, kvalitativt studie med brug af eksplorativ metode. Alle interviews er tilgået med en semistruktureret tilgang, med det formål at lade respondenternes narrative perspektiv på forskellige aspekter træde frem.

Valget af respondenter og virksomheder er ikke truffet ud fra overvejelser om, at netop disse repræsenterer et billede af unge ledere i Danmark generelt. Undersøgelsen er ikke en randomiseret eller statistisk repræsentativt af unge ledere i Danmark. I stedet er fremgangsmåden et udtryk for, at undersøgelsen fokuserer på de generelle processer, unge ledere oplever i overgangen fra medarbejder til

leder (Berger og Luckmann, 2007). Det er mønstrene, der findes i ledelsesrelationen mellem ung medarbejder og leder, som er undersøgelsesfeltet.

I undersøgelsessituationen søges der at reducere bias, hvilket den narrative ramme giver mulighed for. Ved netop at give respondenterne tid og rum til at konkretisere deres oplevelser, iagttagelser, holdninger, forventninger og værdier gennem egne oplevelser og fortællinger.

Til alle interviews er der udarbejdet feltnoter umiddelbart efter endt interview. Disse feltnoter indgår i datagrundlaget. Den kvalitative del af undersøgelsen danner ikke grundlag for at konkludere noget generelt om unge ledere, men tjener til at identificere mønstre og tendenser omkring undersøgelsesfeltet. Endvidere har den kvalitative empiri fungeret som grundlag for den kvantitative undersøgelse.

Det har dannet rammen for udarbejdelsen og den løbende tilpasning af spørgeskemaet samt de fokusgruppinterviews, der er foretaget undervejs.

Endvidere har et setup med en aktiv styregruppe bestående af Dansk Erhverv, HR, Business Danmark, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA), DXC, Lederne og Cphbusiness fungeret som tryktest i tremåneders-intervaller under selve undersøgelsen. Her er de foreløbige resultater blevet holdt op mod deres undersøgelser, medlemstendenser mv.

En tilknyttet Knowledge hub bestående af CBS, NOCA, PA Consulting, Unique Human Capital og MeeW har ligeledes med deres forskningstilgang og praktiske erfaringer kvalificeret og udfordret projektets resultater undervejs i undersøgelsen.

Som supplement til den kvalitative data er der gennemført fokusgrupper med unge, der ønsker at være ledere og HR-chefer.

Interviews:

- Interview med 23 unge ledere eller tidligere unge ledere, der på interviewtidspunktet var mellem 22-30 år. Alle har ledelse af minimum 2 personer og har 3 måneders til 1,5 års ledererfaring.
- Interview med 21 ledere af unge ledere under 30 år.
- Interview med 4 HR-professionelle, der har haft særligt fokus på at udvikle unge ledertalenter.
- Interviews med 5 unge selvstændige, der har ledelse af minimum 2 medarbejdere.

De unge ledere kommer fra forskellige brancher; finanssektoren, rekrutteringsbranchen, detailhandlen, servicebranchen samt sport og event. Der er foruden de mange særskilte "par-interviews" med en ung leder og dennes leder foretaget en del supplerende interviews. Formålet med at interviewe unge ledere, der er stoppet i deres første lederjob, var at lave kontroltjek af tendenserne og undersøge modpolerne inden for vores undersøgelsesfelt.

Der er bevidst arbejdet hen mod at skabe en ligelig fordeling mellem kvinder og mænd. En national geografisk spredning har været tilstræbt med respondenter fra Jylland, Fyn og Sjælland. Dog med en lille overrepræsentation fra Region Hovedstaden.

Alle interviews er gennemført med henblik på "at undersøge menneskers forståelse af betydningerne i deres livsverden, beskrive deres oplevelser og selvforståelse og afklare og uddybe deres eget perspektiv på deres livsverden." (Kvale 1997: 111). Resultatet skal derfor ikke betragtes som objektive beskrivelser eller neutrale tolkninger af respondentens oplevelser. Empirien bliver det enkelte individs beskrivelser af dets forhold i organisationen. Derved er beskrivelser, forklaringer og tolkninger noget, der er formet af respondenterne, hvilket der tages højde for i undersøgelsen. Undersøgelsens data bygger således på data,

der er skabt i en konstruktion af respondenten. Den data ligger til grund for den konstruktion, projektgruppen laver i undersøgelsen (Geertz 1973 in Martin, 2002, p. 38). *"Vi konstituerer både os selv og vores verdener i vores samtaler. For os er de grundlæggende. De konstituerer den som regel oversete baggrund, hvor vores tilværelse er forankret"* (Kvale 1997: 47).

Interviews bidrager til dette forskningsprojekt, da de "sigter mod at indhente ufortolkede beskrivelser" (Kvale 1997:43). Det er undersøgerens opgave at betragte, hvorfor de interviewede siger, handler og oplever, som de gør. Ifølge Kvale kan der laves en analogi til at stille lægens diagnose: "Lægen begynder ikke med at spørge patienten, hvorfor han er syg, men spørger patienten, hvad der er galt, hvordan han har det, og hvilke symptomer han har. På grundlag af den indhentede information kan lægen derpå formulere en hypotese om, hvilken sygdom der kan være tale om." (Kvale 1997:43).

Alle interviews har søgt at skabe en balance mellem ensartethed i den semistrukturerede interviewform, der muliggør at identificere mønstre og tendenser og at skabe en god, tillidsfuld relation mellem respondent og interviewer. Den gode, tillidsfulde relation er afgørende for at åbne op til en ærlig samtale, hvor respondenten tør dele sine erfaringer og oplevelser.

I de tilfælde, hvor der har været en eksisterende relation mellem interviewer og respondent, har der været to interviewere på for at undgå indforståethed. På den måde er risikoen for bias forsøgt undgået.

Udarbejdelse og den løbende tilpasning af interviewguiden (Appendiks) har givet mulighed for at skabe en stringens i dataindsamlingen. De semistrukturerede interviews, interviewguiden har bibragt, har fungeret som en skabelon, der gav ensartet struktur, men har på den anden side også givet en ramme, der kunne rumme variationer i spørgsmålene, der har beriget dataene. Mischler (1986) forklarer: "Variations among interviewers and across interviews are not viewed here as errors but as significant data for analysis" (Mischler 1986: 52).

Spørgerammen er udviklet med den hensigt at skabe reliabilitet i empirien. Undersøgelsens design er kraftigt inspireret af design thinking, hvilket afspejles i de tiltag, der er foretaget for at sikre reliabiliteten.

1. På baggrund af litteraturstudier og forskningsresultater fra "Ledelse af unge" udarbejdes spørgerammen. Formålet med spørgerammen er at undersøge mønstre og tendenser.
2. Pre-interviews. Der bliver gennemført test af spørgerammen på både den unge leder og dennes leder. Spørgerammen tilpasses.
3. Til de første interviews deltager to fra projektgruppen. Rollerne er fordelt, således den ene interviewer, og den anden observerer og supplerer. Spørgerammen tilpasses.
4. 10 cirkulære, semistrukturerede interviews gennemføres som kvalitative, individuelle interviews med fem unge og deres fem ledere. Igen deltager to fra projektgruppen for at interviewe samt supplere og observere. Spørgerammen tilpasses. De to interviewere fra projektgruppen får en fælles tilgang til at afholde interviews, hvilket skal sikre en fremadrettet ensartethed til interviews.
5. 10 cirkulære, semistrukturerede interviews gennemføres som kvalitative, individuelle interviews med fem unge og deres fem ledere. Spørgerammen tilpasses.
6. De resterende interviews afholdes.

Spørgeskemaundersøgelse

Projektets kvantitative spørgeskemaundersøgelse er udarbejdet af Lederne og Cphbusiness. Data er indsamlet fra d. 23. april til 12. maj 2020, og surveydata er bearbejdet i juni og august 2020. Undersøgelsens spørgsmål blev formuleret af projektgruppen med udgangspunkt i de udfordringer, der blev kortlagt i den første interviewfase i undersøgelsen.

Respondenterne er alle ledere under 35 år. Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført som en webbaseret undersøgelse. Der er foruden invitation til undersøgelsen udsendt en rykker. Undersøgelsen er opsat og gennemført af presse- og analysekonsulent Diana Bengtsen, der er ansvarlig for spørgeskemaundersøgelser hos Lederne.

På baggrund af resultaterne fra den online spørgeskemaundersøgelse blev spørgeguiden tilpasset de resterende interviews, der er foretaget fra juni og frem. Interviewguide og interviewgennemførelse var inspireret af Kvale & Brinkmann (2009): *Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*.

Det alsidige empirigrundlag bidrager til at skabe en nuanceret analyse, hvor de relevante og komplekse mønstre og tendenser kan identificeres. Det er projektets hensigt, at kombinationen af ovenstående analysemetode frembringer en både bred og dybdegående indsigt i unge ledere.

Den kvantitative del af undersøgelsen blev indsamlet via en webbaseret spørgeskemaundersøgelse, der har til formål at indhente kvantitativ viden om unge ledere i Danmark. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen var således at opnå en mere kvantificerbar viden om unge ledere, samt at afprøve de identificerede tendenser fra den kvalitative empiri.

Formuleringen i spørgsmålene er foretaget af projektgruppen og efterfølgende kvalificeret af en presse- og analysekonsulent ved Lederne med stor erfaring inden for spørgeskemaundersøgelser. Spørgeskemaet bidrager til undersøgelsen med generaliserbar viden om unge ledere, mens den kvalitative undersøgelse bidrager med dybdeviden i form af perspektiver og nuancer på unges ledere erfaringer og oplevelser.

Data blev indsamlet i perioden 23. april til 12. maj 2020, hvor der i starten af indsamlingsperioden blev udsendt invitationer til størstedelen af Ledernes medlemmer i alderen 18-40 år. Der blev efterfølgende udsendt én rykker. I alt blev der indsamlet 2.217 gennemførte besvarelser.

Projektgruppen ønskede imidlertid udelukkende at fokusere på unge ledere under 30 år, men da antallet af besvarelser i denne målgruppe var for lavt, blev aldersgrænsen for unge ledere hævet til unge ledere under 35 år. Her var det samlede antal respondenter 1.011, hvilket vurderes til at være repræsentativt i forhold til køn, alder og geografi i forhold til gruppen.

Desværre giver spørgeskemadata ikke mulighed for at få en nuancering og mange svarmuligheder, hvilket kan gøre det svært at bestemme kausaliteten. Der er forsøgt at opveje den begrænsede nuancering ved at inkludere åbne svar-kommentarfelter. Alle kommentarer er læst og vil indgå i den samlede analyse.

Kodning af data

Alle interviews med unge ledere og deres ledere er transskribering verbatim. Alle forstyrrelser eller pauser er noteret i dokumentet. Efter aftale med respondenter omkring fortrolighed, så inddrages der ikke transskriberinger eller memoer i forskningsrapporten.

De semistrukturerede interviews, der inviterede til narrative fortællinger fra unge ledere og deres ledere omkring unge ledes transition til lederrollen, er indsamlet ensartet. Det giver mulighed for at sammenligne indholdet og identificere mønstre gennem kodning. De identificerede mønstre er ikke kun centreret omkring, "hvad respondenterne er enige i". Der er også taget hensyn til områder eller emner, som flere respondenter har fremhævet som vigtige for dem – selvom respondenterne ikke nødvendigvis deler holdning, behov eller oplevelse.

Der er kodet i henhold til Saldañas principper for kvalitativ kodning: "In qualitative data analysis, a code is a researcher-generated construct that symbolizes and thus attributes interpreted meaning to each individual datum for later purpose of pattern detection, categorization, theory building, and other analytic processes" (Saldaña 2012: 4). Desuden har projektgruppen tilstræbt at se kodning som "the transitional process between data collection and more extensive data analysis" (Ibid: 5). Målet med kodningen er, som Saldaña skriver: "to find these repetitive patterns of action and consistencies in human affairs as documented in the data" (Ibid: 5).

Her ses et eksempel på den overordnede tematiseringsproces af emner, der fandt sted på baggrund af kodninger af alle indsamlede interviews.

Fokusgrupper

Unge inden karrierestart

Deltagelse af fire unge fra sidste semester på bacheloruddannelsen merkantil linje på Copenhagen Business Academy. Alle deltagere er mellem 24-27 år. Der er to kvinder og to mænd. Fokusgruppeundersøgelsen er gennemført april 2020.

Metodekritik

- 1) Der ligger en bias i, at de, der har ønsket at deltage i interviewundersøgelsen, formodentlig har en interesse i området. Det kan have medført, at de deltagende unge ledere og deres ledere har en større bevidsthed om udfordringerne og transitionen fra medarbejder til lederrollen. Der skal derfor tages forbehold for, at de deltagende parter i en vis udstrækning kan have en større bevidsthed om transitionen end andre unge ledere.
- 2) Det er også et opmærksomhedspunkt, at de deltagende interview-respondenter som udgangspunkt har en god relation mellem ung leder og dennes leder. For at modvirke denne tendens har projektgruppen søgt specifikt efter unge ledere, der har skiftet job grundet dårlig relation til nærmeste leder. Derfor er der, udover de mange interviews med unge ledere og efterfølgende med deres ledere, foretaget interviews med unge ledere, der enten har fundet en ny lederstilling grundet dårlig relation til nærmeste leder – eller helt har forladt ledergerningen grundet en svær start.
- 3) Mængden af interviews kunne have været højere. Endvidere ville det have været interessant at se på endnu flere brancher, virksomhedsstørrelser osv. Der er opnået en teoretisk mætning fra de første 12-15 interviews med henholdsvis den unge leder og 10-12 interviews med ledere af den unge leder. I de resterende interviews med unge ledere og ledere af unge ledere blev der ikke opnået ny viden. Til gengæld bliver der tilført flere eksempler og nuanceringer på de allerede etablerede tendenser.

Herefter oplevede vi ikke nye tendenser, men fik blot tilføjet flere gode eksempler på eksisterende tendenser.

- 4) Afholdte ekspertinterviews er udvalgt af projektgruppen i forhold til de identificerede tendenser. Ekspertinterviews er dermed et udtryk for projektgruppens overvejelser og prioriteringer.
- 5) Fokusgruppen med de unge, der delte deres tanker om at gå ledervejen, blev afholdt over Zoom. To af deltagerne kendte hinanden i forvejen.
- 6) Styregruppen og knowledge hubben har fungeret som referencegrupper og fokusgrupper, hvor de tendenser, der er fundet i forskningen, er blevet afprøvet. Alle deltagere er interessenter i projektet og har en interesse i området, hvilket kan have påvirket deres input.
- 7) Spørgeskemaet kunne med fordel være sendt til andre end Ledernes medlemmer. Da det er en organisation, hvor mange tilmelder sig, grundet en interesse for ledelse, kan det give et skævvredet billede ift. unge ledere generelt.
- 8) Hensigten for undersøgelsen var at fokusere på målgruppen unge førstegangsledere under 30. Men spørgeskemaundersøgelsens besvarelsesfordeling betyder, at snittet må lægges ved unge ledere under 35 år for at få et tilstrækkeligt stort antal besvarelser.

7. Litteraturliste

Bøger

Arendt, Hannah (2005). *Menneskets vilkår*. Gyldendal. 1. udgave.

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas (2007). *Den sociale konstruktion af virkeligheden*. Akademisk Forlag.

Brinkmann, Svend (2018). *Gå glip – om begrænsningens kunst i en grænseløs tid*. København. Gyldendal Business.

Bonnerup og Hasselager (2008). *Gruppen på arbejde*. Hans Reitzels Forlag.

Dahl K. et al, (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. Hans Reitzels Forlag.

Elsborg, Steen; Peter Hagedorn-Rasmussen (2016). *Individet i forandring*. I Hagedorn-Rasmussen, Peter; Jan Pries-Heje; Keld Bødker; Steen Elsborg & John Dam Scheuer (eds.), *Robust organisationsforandring: Design og implementering i orkanens øje*. Samfundslitteratur.

Engel, Uwe et al, (2015). *Improving survey methods – lessons from Recent Research*. Routledge.

Halkier, Bente (2009). *Fokusgrupper*. Samfundslitteratur.

Hansen, Finn Thorbjørn (2008). *At stå i det åbne - dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. Hans Reitzel

Hansen, Søren Schultz (2015). *Digitale indfødte på job*. Gyldendal Business.

Hansen, Søren Schultz (2017). *Digitaliseringens paradokser - 12 virksomheders erfaringer med hastig forandring*. København: Jurist og Økonomforbundet.

Harré, Rom, & Luk van. Langenhove (eds.) (1999). *Positioning Theory, Moral Contexts of International Action*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Honneth, Axel (2003b). *Moralbevidsthed og socialt klasseherredømme*. I: Willig R. (Red.). *Behovet for anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Honneth, Axel (2015). *Behovet for anerkendelse: en tekstsamling*. (R. Willig, Ed.) (7th ed.). Hans Reitzels Forlag.

Honneth, Axel (2006). *Kamp om anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Højlund, Peter & Søren Juul (2015). *Anerkendelse og dømmekraft i socialt arbejde*. Hans Reitzels forlag.

Juul, Søren. (2010). *Solidaritet, anerkendelse, retfærdighed og god dømmekraft*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, Carsten René (2012). *Danmark på briksen: et psykologisk perspektiv på Danmark og danskerne i det senmoderne*. Hans Reitzel. 1. udgave

Komischke-Konnerup, Leo (2016). *Menneske eller borger - skolens pædagogiske grundproblem*. Akademisk Forlag. 1. oplag

Katzenelson, Boje (1995). *Homo socius*. Gyldendal

- Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2009). *Interview – Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J
- Luhmann, Niklas (2000). *Sociale systemer*. Hans Reitzels forlag.
- Maturana, H.R. (2002). *Autopoiesis, structural coupling and cognition: A history of these and other notions in the biology of cognition*. Cybernetics and Human Knowing.
- Mischler, E. (1986). *Research Interviewing: Context and narrative*. Cambridge: Harvard University Press
- Murphy, Tine (2015). *Sensemaking. Introduktion til Karl Weick*. Hans Reitzel forlag.
- Olsen, Thorkild (2010). *Anerkendelse - kom ind i kampen*. Gyldendal Business.
- Overgaard, Niels (2020). *Det hele handler ikke om dig*. People's Press
- Pink, Daniel (2011). *Motivation: den overraskende sandhed om hvad der motiverer os*. L&R Business. 1. udgave
- Rasmussen, Søren Barlebo (2014). *Potentialeledelse: om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*. Udgivet af Barlebo. 1. udgave.
- Rosa, Hartmut & William Scheuermann (Eds.). (2009) *High-speed Society. Social Acceleration, power and modernity*. University Park, PA: Pennsylvania State University Press.
- Rosa, Hartmut (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Saldana, Johnny (2012): *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2. udgave.
- Schultz, E. (2004). *Motivation*. In: J. Bjerg (red.) Gads psykologileksikon. København: Gads forlag.
- Spuur & Toftbjerg. *Ledelse af unge. Tiltræk og fasthold med nærværende ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag 2020.
- Stacey, Ralph D. (2007): *Strategic Management and Organisational Dynamics – The Challenge of Complexity*. Pearson Education Ltd.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Ca., Sage Publications Inc.

Artikler og tidsskrifter

- Carr, Reece, Kellerman & Robichaux (2019). "The Value of Belonging at Work". Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>
- Finans. Fritidsarbejde giver bonus hele livet. <https://finans.dk/artikel/ECE5974425/Fritidsarbejde-giver-bonus-hele-livet/?ctxref=ext>
- Kekäle, J. (1999) 'Preferred' patterns of academic leadership in different disciplinary (sub)cultures. *Higher Education* **37**, 217–238. <https://doi.org/10.1023/A:1003584731452>

Lederne (2019). Månedens anbefaling af Soulaima Gourani. Ledelse i dag. <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2019/ledelse-i-dag-december-2019/maanedens-anbefaling-af-soulaima-gourani>

Mahmood, A., Akhtar, M.N., Talat, U., Shuai, C. and Hyatt, J.C. (2019), "Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 3, pp. 420-435. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>

Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). *Flow theory and research*. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford library of psychology. Oxford handbook of positive psychology* (p. 195–206). Oxford University Press.

Tholstrup, Susanne (2017). *Ungt ledertalent: "Hvis chefen er et røvhul, er jeg skredet"*. Børsen. Tilgået d. 25.09.2020, fra; <http://borsen.dk/nyheder/executive/artikel/11/179911/artikel.html>

Tholstrup, Susanne (2017). Derfor vil Deloitte tækkes de unge. Børsen. Tilgået d. 25.09.20, fra: <http://borsen.dk/nyheder/executive/artikel/11/178126/artikel.html> d. 31. august 2017

Yeager, K. L., & Callahan, J. L. (2016). Learning to Lead: Foundations of Emerging Leader Identity Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 286–300. <https://doi.org/10.1177/1523422316645510>

Lederne. Hver anden ung vil være leder (2020). <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/arbejdsmarked-og-oekonomi/hver-anden-unge-vil-vaere-leder>

Mannucci & Yong. Boosting Creativity for Newcomers and Old Timers. The Differential Impact of Knowledge Depth and Knowledge Breadth on Creativity over Individual Careers. *Academy of Management Journal* Vol. 61, No. 5. 2018.

Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld D., 2005, "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, 16(4).

Würtzenfeld, Nils (2020). *Stigende krav får unge til at droppe lederjobbet*. F5, <https://f5.dk/stigende-krav-faar-unge-til-at-droppe-lederjobbet/>. Senest tilgået 18.22.2020.

E-bøger og rapporter

(2018) Ledelseskommisssionen. Ledelsesgrundlag. <https://ledelseskom.dk/publikationer/dit-personlige-ledelsesgrundlag>

(2018) VIA Erhvervs analysen. VIA University Collage. <https://www.via.dk/samarbejde/via-erhverv-analysen-2018/bliv-klogere-paa-de-studerende>

(2018) Ledelse af unge II. https://issuu.com/rosendahls_online/docs/ledelse_af_unge_ii?e=31910048/59182770

(2017) Ørsted En verden der udelukkende kører på grøn energi https://orsted.com/-/media/WWW/Docs/Corp/COM/Sustainability/Sustainability_rapport17_DK.ashx?la=da&hash=6961D94BE48DA3B25C694C218350FB82

Podcasts

Niels Overgaard, podcast om stoicisme. www.ungleder.dk

Peter Balstrup, podcast om netværk. www.ungleder.dk

Søren Barlebo, podcast om potentiale ledelse. www.ungleder.dk

8. Appendiks

Appendiks 1. Uddrag fra spørgeskemaundersøgelse

| Køn | Andel |
|--------|-------|
| Mand | 62% |
| Kvinde | 38% |

| Region | Andel |
|-------------|-------|
| Hovedstaden | 38% |
| Midtjylland | 22% |
| Syddanmark | 18% |
| Sjælland | 13% |
| Nordjylland | 8% |
| Udlandet | 1% |

| Sektor | Andel |
|------------------------|-------|
| Privat | 93% |
| Offentlig | 5% |
| Selvejende institution | 1% |
| Ved ikke | 1% |

| Lederniveau | Andel |
|--|-------|
| Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere | 55% |
| Leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere | 25% |
| Leder uden personaleansvar / Særligt betroet medarbejder | 15% |
| Øvrig direktion | 3% |
| Administrerende direktør | 1% |

| Hvilken virksomhedsform har din virksomhed? | Andel |
|---|-------|
| Aktieselskab (A/S) | 59% |
| Anpartsselskab (ApS) | 15% |
| Andet | 12% |
| Ved ikke | 8% |
| Min virksomhed er en offentlig virksomhed | 4% |
| Enkeltmandsvirksomhed | 2% |
| Interessentskab (I/S) | 0% |
| Iværksætterselskab (IVS) | 0% |

| Hvor mange ansatte er der i alt på din arbejdsplads i Danmark? | Andel |
|--|-------|
| 500 eller flere ansatte | 32% |
| 1-49 ansatte | 30% |
| 100-249 ansatte | 15% |
| 50-99 ansatte | 12% |
| 250-499 ansatte | 10% |
| Ved ikke | 0% |

| Har du selv en leder? | Andel |
|-----------------------|-------|
| Ja | 97% |
| Nej | 3% |

| Er din virksomhed en familieejet virksomhed? (n=970) | Andel |
|--|-------|
| Nej | 69% |
| Ja | 28% |
| Ved ikke | 2% |

| Hvor mange medarbejdere er du leder for? (n=859) ^[1] | Andel |
|---|-------|
| 21 eller derover | 29% |

| | |
|---------------------|-----|
| Mellem 1-5 | 23% |
| Mellem 6-10 | 21% |
| Mellem 11-15 | 15% |
| Mellem 16-20 | 11% |

| Er du hovedsageligt leder for fuldtidsansatte eller deltidsansatte? (n=859) | Andel |
|--|--------------|
| Fuldtidsansatte | 66% |
| Deltidsansatte | 16% |
| Omtrent lige mange af hver | 18% |

| Er du hovedsageligt leder for medarbejdere, der er yngre eller ældre end dig selv? (n=859) | Andel |
|---|--------------|
| Jeg leder hovedsageligt medarbejdere, hvor der er store aldersmæssige forskelle mellem dem | 34% |
| Jeg leder hovedsageligt medarbejdere på min egen alder (+/- 5 år) | 23% |
| Jeg leder hovedsageligt yngre medarbejdere | 21% |
| Jeg leder hovedsageligt ældre medarbejdere | 21% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvilken gruppe af medarbejdere er du hovedsageligt leder for? (n=859) | Andel |
|--|--------------|
| Jeg leder en meget blandt medarbejdergruppe | 33% |
| Faglærte medarbejdere | 26% |
| Ufaglærte medarbejdere | 22% |
| Medarbejdere med videregående uddannelse | 19% |
| Ved ikke | 0% |

| Leder du hovedsageligt medarbejdere med samme faglige baggrund som dig selv? (n=578)^[2] | Andel |
|---|--------------|
| Ja | 48% |
| Nej | 50% |
| Ved ikke | 2% |

| Hvordan blev du leder for første gang? Afgiv gerne flere svar (n=586) ^[3] | Andel |
|---|-------|
| Jeg blev valgt til en forfremmelse i en virksomhed, jeg allerede arbejdede i | 68% |
| Jeg bad om en forfremmelse/søgte en lederstilling i en virksomhed, jeg allerede arbejdede i | 24% |
| Jeg søgte en lederstilling i en virksomhed, jeg ikke arbejdede i | 13% |
| Jeg blev rekrutteret til en lederstilling i en virksomhed, jeg ikke arbejdede i | 7% |
| Jeg lavede min egen virksomhed, som jeg blev leder i | 2% |
| Jeg fik min lederstilling på anden vis | 2% |
| Husker ikke | 0% |

| Var de forberedelser, som du gjorde dig, primært på eget initiativ eller efter ønske fra virksomheden? (n=831) ^[4] | Andel |
|---|-------|
| Det var primært på eget initiativ | 62% |
| Det var lige meget begge dele | 32% |
| Det var primært efter ønske fra virksomheden | 6% |
| Ved ikke | 0% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg gjorde mig mange overvejelser om det ansvar og de forpligtelser, der følger med at være leder, inden jeg blev leder" | Andel |
|--|-------|
| Enig | 41% |
| Overvejende enig | 28% |
| Hverken enig eller uenig | 13% |
| Overvejende uenig | 9% |
| Uenig | 9% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg gjorde mig det klart, hvilken type leder jeg ville være, inden jeg blev leder" | Andel |
|--|-------|
| Overvejende enig | 36% |
| Enig | 31% |

| | |
|--------------------------|-----|
| Hverken enig eller uenig | 16% |
| Overvejende uenig | 9% |
| Uenig | 7% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg havde længe overvejet at blive leder, inden jeg blev leder" | Andel |
|---|-------|
| Enig | 39% |
| Overvejende enig | 23% |
| Hverken enig eller uenig | 15% |
| Uenig | 13% |
| Overvejende uenig | 9% |
| Ved ikke | 1% |

| Var den interne mentor dit eget forslag eller virksomhedens? (n=282) | Andel |
|--|-------|
| Mit eget forslag | 46% |
| Virksomhedens forslag | 44% |
| Ved ikke | 11% |

| Var den eksterne mentor dit eget forslag eller virksomhedens? (n=113) | Andel |
|---|-------|
| Mit eget forslag | 76% |
| Virksomhedens forslag | 23% |
| Ved ikke | 1% |

| Var det interne netværk dit eget forslag eller virksomhedens? (n=449) | Andel |
|---|-------|
| Mit eget forslag | 63% |
| Virksomhedens forslag | 22% |
| Ved ikke | 15% |

| Hvad motiverede dig til at blive leder? Afgiv gerne flere svar | Andel |
|---|-------|
| Jeg blev motiveret af at få nye ansvarsområder, der ville udvikle mig | 88% |
| Jeg blev motiveret af at få indflydelse | 75% |
| Jeg blev motiveret og smigret af at blive spurgt | 26% |
| Jeg blev motiveret af lønnen | 33% |
| Jeg blev motiveret af at få erfaring til mit CV | 48% |
| Jeg blev motiveret af at gøre min familie og/eller venner stolte | 21% |
| Jeg blev motiveret af muligheden for at prøve noget nyt | 60% |
| Ingen af ovenstående | 2% |
| Jeg var ikke motiveret af noget | 0% |
| Ved ikke | 0% |

| Var det eksterne netværk dit eget forslag eller virksomhedens? (n=260) | Andel |
|--|-------|
| Mit eget forslag | 88% |
| Virksomhedens forslag | 7% |
| Ved ikke | 5% |

| Er det en mulighed at få en intern mentor på din arbejdsplads? (n=67) | Andel |
|---|-------|
| Ved ikke | 48% |
| Nej | 37% |
| Ja | 15% |
| | |

| Oplevede du nogle af følgende udfordringer/problematikker i din første tid som leder? Afgiv gerne flere svar | Andel |
|--|-------|
| Jeg var usikker på min rolle | 46% |
| Jeg var konfliktsky | 34% |
| Jeg oplevede min rolle var uklar | 33% |
| Jeg var nervøs | 32% |

| | |
|---|-----|
| Jeg følte mig alene | 22% |
| Jeg oplevede ingen forskel i forhold til min tidligere funktion | 12% |
| Ved ikke | 5% |

| Havde du nogle usikkerheder i forhold til din ledelse i din første tid som leder? | Andel |
|--|-------|
| Afgiv gerne flere svar | |
| Jeg følte mig usikker på, om jeg kunne udfylde lederrollen | 39% |
| Jeg følte mig usikker på mit mandat som leder | 35% |
| Jeg følte mig usikker i forhold til mine gamle kolleger, som jeg nu var blevet leder for | 29% |
| Jeg følte mig usikker i forhold til mine arbejdsopgaver | 23% |
| Jeg følte mig usikker i forhold til min nærmeste leder | 21% |
| Jeg følte mig usikker i forhold til mine medarbejdere generelt | 16% |
| Nej | 14% |
| Jeg følte mig usikker i forhold til min ledelse på anden vis | 9% |
| Ved ikke | 4% |

| Hvad ville du gerne have vidst mere om, inden du blev leder for første gang? Afgiv gerne flere svar | Andel |
|---|-------|
| Ledelsesteori | 43% |
| Konflikthåndtering | 51% |
| Indblik i egen ledelsesstil | 53% |
| Økonomistyring | 26% |
| Personalejura | 39% |
| Andet | 2% |
| Jeg manglede ikke vejledning eller viden, før jeg blev leder | 7% |
| Ved ikke | 3% |
| Husker ikke | 2% |

| Hvordan ville du helst gerne have tilegnet dig viden inden for | Andel |
|--|-------|
|--|-------|

| "Ledelsesteori" (n=431) | |
|---|-----|
| Gennem uddannelse/kurser | 71% |
| Gennem sparring med nærmeste leder/anden leder i virksomheden | 8% |
| Gennem mentor/netværk | 6% |
| Gennem podcasts | 5% |
| Gennem webinarer | 4% |
| Gennem bøger | 2% |
| Gennem sparring med ekstern leder | 2% |
| Ved ikke | 1% |
| På anden vis | 0% |

| Hvordan ville du helst gerne have tilegnet dig viden inden for "Konflikthåndtering" (n=520) | | Andel |
|--|--|--------------|
| Gennem uddannelse/kurser | | 62% |
| Gennem sparring med nærmeste leder/anden leder i virksomheden | | 14% |
| Gennem mentor/netværk | | 12% |
| Gennem sparring med ekstern leder | | 4% |
| Gennem podcasts | | 2% |
| Gennem webinarer | | 2% |
| Ved ikke | | 2% |
| Gennem bøger | | 1% |
| På anden vis | | 0% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg har generelt opbakning fra min leder" (n=978) | | Andel |
|--|--|--------------|
| Enig | | 60% |
| Overvejende enig | | 28% |
| Hverken enig eller uenig | | 7% |
| Overvejende uenig | | 2% |

| | |
|-----------------|----|
| Uenig | 2% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Min leder har fokus på min ledelsesmæssige udvikling" (n=978) | Andel |
|---|-------|
| Enig | 26% |
| Overvejende enig | 25% |
| Hverken enig eller uenig | 22% |
| Uenig | 13% |
| Overvejende uenig | 12% |
| Ved ikke | 2% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Min leder giver mig løbende nye udfordringer" (n=978) | Andel |
|---|-------|
| Enig | 37% |
| Overvejende enig | 32% |
| Hverken enig eller uenig | 18% |
| Overvejende uenig | 7% |
| Uenig | 4% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Min leder har fokus på min motivation og trivsel" (n=978) | Andel |
|---|-------|
| Enig | 32% |
| Overvejende enig | 29% |
| Hverken enig eller uenig | 18% |
| Overvejende uenig | 11% |
| Uenig | 9% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Min leder sikrer, at min arbejdsbyrde ikke bliver for stor" (n=978) | Andel |
|---|-------|
| Hverken enig eller uenig | 29% |
| Overvejende enig | 21% |
| Uenig | 17% |
| Enig | 16% |
| Overvejende uenig | 16% |
| Ved ikke | 2% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg er stolt af min nuværende arbejdsplads" | Andel |
|---|-------|
| Enig | 57% |
| Overvejende enig | 27% |
| Hverken enig eller uenig | 9% |
| Overvejende uenig | 4% |
| Uenig | 2% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Jeg oplever mit arbejde som meningsfyldt" | Andel |
|---|-------|
| Enig | 52% |
| Overvejende enig | 34% |
| Hverken enig eller uenig | 8% |
| Overvejende uenig | 3% |
| Uenig | 2% |
| Ved ikke | 1% |

| Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? "Min arbejdsplads prioriterer min udvikling" | Andel |
|---|-------|
| Enig | 28% |
| Overvejende enig | 29% |
| Hverken enig eller uenig | 22% |

| | |
|--------------------------|-----|
| Overvejende uenig | 12% |
| Uenig | 8% |
| Ved ikke | 1% |

| Er det vigtigt for dig, at din virksomhed har fokus på klima, miljø og bæredygtighed i forhold til, at dit arbejde giver mening for dig? (n=720) | Andel |
|--|-------|
| Ja | 60% |
| Nej | 31% |
| Ved ikke | 9% |

| Er det vigtigt for dig, at din virksomhed har fokus på klima, miljø og bæredygtighed i forhold til at kunne være stolt af din arbejdsplads? (n=720) | Andel |
|---|-------|
| Ja | 76% |
| Nej | 18% |
| Ved ikke | 6% |

| Ser du dig selv i samme virksomhed om 5 år? | Andel |
|---|-------|
| Ja, i samme stilling | 21% |
| Ja, men i en anden stilling | 42% |
| Nej | 24% |
| Ved ikke | 14% |

^[1] n=1.708: Spørgsmål er kun stillet til ledere, som har forberedt sig på en eller anden måde.

^[1] n=1.800: Spørgsmål er kun stillet til ledere med medarbejderansvar

^[2] n=1.238: Spørgsmål er kun stillet til ledere, der har angivet, at de har en primær medarbejdergruppe.

Dvs. ikke blandet medarbejdergruppe samt ved ikke.

^[3] Kun stillet til ledere, der har angivet, at deres nuværende stilling ikke er deres første lederstilling.

^[4] n=1.708: Spørgsmål er kun stillet til ledere, som har forberedt sig på en eller anden måde.

Appendiks 2. Interviewliste

Unge ledere

| Køn og alder | Branche | Ledererfaring | Uddannelsesbaggrund |
|--------------|-------------------------------|---------------|------------------------------|
| Mand, 30 | Industri & Produktion | 2 mdr. | Lang videregående udd. |
| Kvinde, 28 | Konsulent & Rådgivning | 7 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 27 | Design | 6 mdr. | Lang videregående udd. |
| Mand, 29 | Sikkerhed & IT | 9 mdr. | Kort videregående udd. |
| Kvinde, 24 | Detail & Service | 8 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 22 | Detail og Service | 2 mdr. | Kort videregående udd. |
| Kvinde, 28 | Detail & Service | 9 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 30 | Konsulent & rådgivning | 1 år | Mellemlang videregående udd. |
| Kvinde, 26 | Detail & Service | 8 mdr. | Kort videregående udd. |
| Kvinde, 28 | Konsulent & rådgivning | 11 mdr. | Lang videregående udd. |
| Mand, 27 | Konsulent & rådgivning | 1 år | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 29 | Konsulent & rådgivning | 7 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 28 | Industri & Produktion | 1 år | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 29 | Kultur, fritid, anden service | 1 år | Lang videregående udd. |
| Kvinde, 28 | Konsulent & rådgivning | 6 mdr. | Lang videregående udd. |
| Kvinde, 27 | Detail & Service | 5 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 28 | Finans | 1 år | Mellemlang videregående udd. |

| | | | |
|------------|------------------------|--------|------------------------------|
| Kvinde, 27 | Konsulent & Rådgivning | 7 mdr. | Lang videregående udd. |
| Mand, 26 | Detail & Service | 1,5 år | Kort videregående udd. |
| Kvinde, 26 | Industri & Produktion | 5 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Kvinde, 23 | Detail & Service | 9 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 27 | Finans | 6 mdr. | Mellemlang videregående udd. |
| Mand, 27 | Konsulent & rådgivning | 1 år | Lang videregående udd. |
| Kvinde, 28 | Industri & Produktion | 1,5 år | Lang videregående udd. |
| Kvinde, 29 | Konsulent & rådgivning | 1,5 år | Lang videregående udd. |
| Mand, 28 | Medie & rådgivning | 2 år | Ingen |
| Mand, 29 | Medie | 2 år | Kort videregående udd. |

Ledere af unge og eksperter

| Branche | Ledererfaring | Stilling | Ejerledet |
|-------------------------------|---------------|----------------|-----------|
| Industri & Produktion | 35 år | CEO | Ja |
| Design | 15 år | Direktør | Ja |
| Sikkerhed & IT | 7 år | Salgschef | Nej |
| Detail og Service | 15 år | Direktør | Ja |
| Konsulent & rådgivning | 5 år | Afdelingsleder | Nej |
| Detail & Service | 4 år | Distriktschef | Ja |
| Konsulent & rådgivning | 16 | Direktør | Ja |
| Konsulent & rådgivning | 8 | Afdelingschef | Nej |
| Industri & Produktion | 23 | Chef | Nej |
| Kultur, fritid, anden service | 28 | Direktør | Nej |

| | | | |
|------------------------|----|----------------------------|-----|
| Konsulent & rådgivning | 12 | Direktør | Ja |
| Finans | 15 | Forretningschef | Nej |
| Detail & Service | 10 | Distriktschef | Ja |
| Industri & Produktion | 24 | Direktør | Ja |
| Detail & Service | 5 | Afdelingschef | Ja |
| Finans | 12 | Filialdirektør | Nej |
| Konsulent & rådgivning | 15 | Afdelingsleder | Nej |
| Industri & Produktion | 7 | Produktionschef | Nej |
| Konsulent & Rådgivning | 3 | Marketingchef | Ja |
| Industri & Produktion | 24 | Direktør | Ja |
| Eksperter | | | |
| Detail & Service | 14 | Head of People and Culture | Ja |
| Industri & Produktion | 17 | Global Head of HR | Nej |
| Konsulent & rådgivning | 12 | Senior Rådgiver | Nej |
| Detail & Service | 3 | HR Business Partner | Nej |
| Konsulent & rådgivning | 9 | Direktør | Ja |
| Pension | 4 | CSR Chef | Nej |

Appendiks 3. Eksempel på ledelsesgrundlag

Mit ledelsesgrundlag

Jeg er en ny og ung leder med meget at lære og mod på at lære endnu mere. Jeg har prøvet dårlige ledere, gode ledere og det imellem. Dette ledelsesgrundlag tager udgangspunkt i mine erfaringer, mine ambitioner og mine værdier, og jeg håber, at det kan være et pejlemærke til at forstå mig og min tilgang til vores samarbejde.

Min fornemmeste opgave er at få dig og teamet til at lykkes. At lykkes betyder for mig, at vi hver dag leverer værdi for os selv, vores kolleger, vores (potentielle) medlemmer og ledelsesdebatten, uden at gå på kompromis med hverken vores værdier eller det liv, vi hver især lever uden for kontoret. Den værdi leverer vi ikke som individer, men som team, og jeg tror på, at det kræver et tillidsfyldt rum med plads til ærlighed, samarbejde og glæde. Det er min ambition at skabe det rum med jer, og min tilgang til vores samarbejde er:

- Jeg har høje forventninger til mig selv og mit arbejde, ligesom jeg har høje forventninger til dig og dit arbejde. Jeg vil gerne have, at vi sætter barren lidt højere i dag end i går.
- Jeg kommer ikke til at diktere dine mål, men jeg forlanger, at de er ambitiøse med et strategisk formål, hvad enten det er vækst, fastholdelse, positionering eller tilfredshed.
- Jeg er ansat 38 timer om ugen – og det samme er du. Jeg forventer, at du er på kontoret fra kl. 9 til 15 i hverdagene. Hvordan du ellers indretter dit arbejdsliv er op til dig selv. I fællesskab skal vi prioritere dine opgaver, opkvalificere dine kompetencer eller omfordele opgaverne i teamet, så vi alle har et arbejdsliv i balance.
- Vi bliver enige om dine mål, men hvordan du løser dem er op til dig. Jeg bidrager med både opmuntring og sparring i det omfang, du ønsker, men ansvaret er dit. Jeg vil gøre mit bedste for at være tilgængelig, og jeg vil altid forstyrres.
- Fejl er uundgåelige, og vi vil begge to begå dem. Jeg vil fortælle dig, når du begår fejl, og jeg vil til enhver tid have din ryg, når du begår dem, så længe det er i jagten på dine mål. Jeg forventer også, at du vil fortælle mig, når jeg begår fejl. Vi skal lære af vores fejl.
- Jeg vil give dig feedback på dine resultater og din indstilling, både når du har bedt om det, og når du ikke har. Jeg vil også bede dig om at give mig feedback. På den måde udvikler vi hinanden.
- Den nemmeste person at være er sig selv, og det agter jeg at være. Jeg forventer det samme af dig.
- Jeg opsøger nye udfordringer, fordi jeg gerne vil udvikle mig. Jeg vil gerne være med til at udvikle dig, så vær ærlig om dine ambitioner, dine styrker og dine svagheder, og lad os i fællesskab sørge for, at der er plads til og mulighed for at du kan udvikle dig.
- Jeg sætter pris på en uformel kultur med plads til grin og en snak over kaffen. Jeg ønsker, at du er med til at bevare denne kultur – med respekt for vores kolleger og deres opgaver.

Dette er mit ledelsesgrundlag. Det er ikke færdigt, men under udvikling. Ligesom mig.

Ung mandlig leder

Appendiks 4. Dannelsesgrundlag

Dannelse er både social og individuel. Den sociale dannelse handler om den almene dannelse – at have viden om kulturer, skikke, regler og manérer. Det er også at vide noget om forskellige emner, så ens viden ikke bliver for ensporet. Desuden handler det om at kunne begå sig og være høflig, konversere og være godt selskab.

Den individuelle dannelse handler om at være menneske i verden og at blive menneske i verden. At bygge sig selv op som menneske og at komme til sig selv ved at blive den man er. At leve sandt og at ville sig selv og overtage sig selv ansvarligt med etisk dybde.

Dannelse hænger således sammen med karakter. Karakteren relaterer til menneskets egenskaber, som det selv råder over. At udvikle sin karakter og sit fulde potentiale ved at undre sig og stille sig selv de store spørgsmål - og at drøfte dem i åben og fordomsfri dialog med andre.

Dannelse er at finde det ideal, der kan blive kompasset, man styrer efter i livet. Det er den livslange dialog med ens samvittighed, hvor man finder sin personlige grundværdi – eller 'ideal', som Kierkegaard kaldte det. Dannelse er at have ryggrad i form af viden om livet og verden og rummelighed i form af åbenhed for nye erkendelser i interaktion med andre. Dannelse er selvrefleksion og empati – at skabe kontakt både til sig selv og andre. Det handler om nærvær og en oprigtig evne til at lytte både til sig selv og andre.

Dannelse er en opgave, der handler om at præge sig selv og lade sig præge af andre. Det er en kontinuerlig opgave, der både fordrer introspektion via refleksion og relationer, hvorigennem dannelsen afprøves, udvikles og bekræftes. Tre egenskaber i processen er centrale: At lytte, være rummelig og have en vilje. Formålet er at blive god til at være menneske blandt andre mennesker.

Dannelse er at kunne forvalte sit arbejde og sin position på bedste vis gennem kløgtig og taktfuld handling i forhold til sin faglighed og med gehør for situationens krav og de relationer, man indgår i.

Dannelse er kombinationen af indsigt og udsyn.

Dannelse er at have et verdensborgerperspektiv og evnen til at orientere sig i verden og placere sig i verden.

Der er mange veje til dannelse: At interessere sig for naturen, kunst, historie, litteratur og naturvidenskab. At mestre et sprog, et musikinstrument, et håndværk eller en idræt. At tænke, reflektere, filosofere, meditere og samtale med andre. (Forskningsprojekt: *"Dannelsesbegrebet i fremtidens organisationer"* 2020, Cphbusiness).

På baggrund af viden fra forskningsprojektet "Ledelse af unge 2", udarbejdet af Cph-business i 2018, blev udfordringen med unge ledere, der har svært ved at indtræde i lederrollen, identificeret. Dette kombineret med en analyse fra Dansk Industri, som viser, at andelen af ledere over 50 år er steget fra 35% i 2010 til 44% i 2019, indikerer, at dansk erhvervsliv kommer til at stå over for en udfordring med at rekruttere talentfulde ledere til det omfattende generationsskifte på ledelsesgangene. Det vil i stigende grad være de unge ledere under 35 år, der skal indtræde på ledelsesgangene og være med til at skabe trivsel samt sikre Danmarks konkurrenceevne i fremtiden.

Med udgangspunkt i ovenstående udfordringer igangsatte Cphbusiness sammen med Ledernes Hovedorganisation forskningsprojektet "Unge ledere" med det formål at opnå indsigt i det, der kendetegner de unge ledere, som trives i deres lederrolle, hvilke årsager der ligger til grund for deres fravalg af ledervejen, og hvordan leder og HR bedst understøtter de unge ledere i transitionen fra medarbejder til leder.

Forskningen viser, at de unge, der vælger at gå ledervejen, har behov for tæt sparring med deres nærmeste leder. En tillidsfuld dialog med nærmeste leder er for hovedparten af de unge ledere en forudsætning for at afstemme deres forventninger til egne lederpræstationer til et realistisk og sundt niveau. Selve transitionen fra medarbejder til leder giver flere udfordringer - eksempelvis i forhold til at skabe professionelle relationer til medarbejderne, så de unge ledere bl.a. undgår at falde i curlinglederfælden. Den tætte sparring med nærmeste leder hjælper desuden de unge ledere til at prioritere deres opgaver og til at se det meningsfulde i deres ledergerning. En mening som gerne skal være i en tæt samklang med personlige værdier og det at bedrive bæredygtig ledelse.

Forskningen viser også, at de unge ledere ikke nødvendigvis ser lederrollen som en livstidsstilling, det kan være midlertidigt og et springbræt til andre spændende muligheder. Men så længe jobbet giver mening, udfordrer og udvikler dem, er der stor sandsynlighed for, at de bliver. Hvis det omvendt ikke gør det, er de hurtigere end tidligere generationer til at se sig om efter nye muligheder. De unge (potentielle) ledere oplever præmisserne for lederrollen som komplekse og ufleksible, hvorfor flere fravælger det. De unge ledere ønsker rollemodeller, men de oplever en mangel på attraktive leder rollemodeller, som de kan spejle sig i. Studiet peger endvidere på, at flere unge med interesse for ledelse har brug for at blive tilskyndet til at udvikle sig i den retning og blive hjulpet godt på vej af nærmeste leder, en inspirerende mentor og/eller et socialt netværk af ligesindede.

