

Inter-generational ledelse

Artikel i *Børsen ledelse*, november 2017

**Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



For nyligt var jeg med til at holde et oplæg om Fremtidens ledelse på et lederseminar. Lige efter jeg havde været på kom en ung "millennial" (defineret som en, der var ung omkring år 2000 – d.v.s. født ca. midt firserne) og fortalte hvad der skulle til for at lede sådan en som hende. Det var dejligt forfriskende, at jeg i mit oplæg ikke behøvede nævne dette – for jeg ville kun kunne tale ud fra teori, tal og tørre egne ledelseserfaringer.

Den unge kvinde (slut 20'erne) kunne nu tale fra hjertet om, hvad hun og hendes venner oplever på arbejdsmarkedet i dag, og hvad de bliver motiverede (og demotiverede) af. Hendes input lænede sig i høj grad op af det, som større studier foretaget af bl.a. Gallup, Deloitte og Global Shapers Survey fra WEF viser om hvad unge millennials bliver motiverede af og ønsker:

- mening/formål – 84% mener det er deres ansvar at gøre verden bedre
- kontinuerlig læring og udvikling
- inkluderende, samarbejdende, fleksible og engagerende digitale arbejdsomgivelser
- autoritet og mulighed for at kunne træffe egne beslutninger baseret på transparent og tilgængelig information

- frihed – men ikke frihed i den grad, at man så ikke har et job!
- at ha det sjovt
- god løn

Derudover kunne hun pege på nogle facts om hendes generation, som vi alle nok har fornemmet, men ikke nødvendigvis forholdt os helt til endnu, fx at de ønsker at kunne være på de sociale medier samtidigt med at de arbejder. Til det var der en (ældre) leder der kommenterede: "Men så lærer vi jer jo aldrig at kende. Når I sidder der med jeres mobiler i alle pauserne, så kan vi jo aldrig rigtigt komme til at tale med jer, I virker distancerede og svære at komme ind på". Hvortil den unge kvinde med et glimt i øjet svarede: "Hvor sjov er du lige at være sammen med?"

Det var en fantastisk udveksling mellem de to generationer, der fandt sted lige der. Fordi de begge faktisk ønskede at lære af og lytte til hinanden, og fordi ingen forventede det, den anden ville sige. De blev begge oprigtigt overraskede over, hvordan de kunne blive opfattet af hinanden, og heldigvis – for dem og for alle os andre – var de oprigtigt nysgerrige på at prøve at forstå, hvad der foregik i den andens hoved. Det blev til en fin diskussion om, hvorvidt lederen virkelig skulle være sjov at være sammen med eller gøre sig fortjent til den unges opmærksomhed, eller hvorvidt den unge virkelig var asocial ved at sidde med sin telefon. Eller måske snarere social – senere viste det sig faktisk, at nogle af dem, den unge fra den ældre leders arbejdsplads kommunikerede med på telefonen, faktisk var jævnaldrende kollegaer. De havde et helt community, som lederen slet ikke kendte til. Ved at lytte, være nysgerrig, ikke-dømmende og interesseret, åbnede der sig en helt ny verden for begge parter, for ud over at lederen fandt ud af, at det, hun først havde tolket som "at være asocial og utilnærmelig" faktisk kunne være udtryk for noget andet, fandt den unge ud af, at den ældre rigtigt gerne ville tale – også om de mere personlige ting. Bare ikke over en telefon.

Der er så mange fordomme om generationer, og nogle har selvfølgelig hold i virkeligheden (f.eks. er mine teenagere derhjemme faktisk helt utroligt meget mere diskussionslystne, dovne og oprørske end jeg selv var på den alder – helt indiskutabelt) – mens andre trænger til et grundigt eftersyn. Et af de bedste eftersyn foretager ledelsesguruen Simon Sinek, efter min mening, i en af hans mange fantastiske foredrag om millenials på youtube. Først ridser han alle fordommene om de unge millenials op: De er narcissistiske, dovne, rastløse, illoyale job-shoppere, der ikke har lært at udsætte egne behov eller at have respekt for autoriteter, ej heller at kæmpe længe nok for en sag til at kunne vinde den. Hvorefter han spørger: "Og hvem er det, der har opdraget dem?".

Touche. Det falder lige tilbage til "den ældre" generation, alle os, der er ledere i dag. Og derfor bliver det også vores ansvar at skabe arbejdspladser, der har rum og plads til, at man kan lære fx tålmodighed, udholdenhed, relationskompetencer og "real-life konfrontationsfærdigheder". Til glæde ikke bare for den unge generation, men da i den grad også for den ældre.

For her er vi ved et paradoks: Samtidigt med, at mange unge måske ikke har lært at tage en ordentlig, vaskeægte konfrontation face-to-face, fordi de fleste af deres sociale relationer er foregået over mobilen, så har lige så mange i den grad lært at mestre det, gennem mange af de konfrontationer, de bliver bedt om at

tage på egen hånd i det meget gruppearbejde, de kommer igennem i skolen. De skal tænke selv, tage stilling, være kritiske – og det er det, de tager med sig, når de kommer ud på arbejdsmarkedet. Så frem for at være narcissistiske og dovne, rastløse og illoyale, kan man jo kalde dem selvsikre, bevidste, reflekterede og kritiske. Og hvilken gave. Der er så mange virksomheder, der godt kunne trænge til et ordentligt eftersyn af en ung med friske øjne, der tør stille spørgsmålstejn ved det gængse – og måske endda lære en og andet om digitalisering, hvordan man kommer "på" og om den fagre nye verden indenfor robotteknologi, IoT og AI og som tør sige, at "det her giver da ingen mening" eller "vi kunne gøre det smartere hvis.... "

Dilemmaet er, at nogle unge trænger til hjælp med at få selvværd nok til at tage konfrontationerne og andre til at skrue lidt ned. De unge er ikke ens – ligesom de ældre heller ikke er det. Vi kommer ikke udenom at skulle lede situationsbestemt, heller ikke overfor den nye generation – og kunsten i fremtiden bliver i den grad at skulle lede ikke bare en generation, hvor der er store forskelle i, hvor meget selvværd de unge der kommer ind på arbejdsmarkedet har, men både at skulle lede dem OG en ældre generation, der måske har helt andre behov.

For hvem skal man tage hensyn til? De unge, der vil have yammer i stedet for excel ark? Eller de ældre, der vil have tvangshygge og ro i pauserne? Heldigvis kan man jo klare den ved at spørge, ikke hvad de ansatte, men hvad virksomheden/organisationen har brug for – og så kan det være, at svaret giver sig selv. Eller ikke. Det er jo dilemmaet. Det kan være virksomheden har brug for glade ansatte, men på grund af de forskellige behov, kan det være svært at gøre alle tilfredse.

Konklusionen er selvfølgelig, at der ingen simple svar findes. Vi bliver nødt til at lede situationsbestemt, tage de forskellige generationer og personlighedens ønsker og behov for at kunne trives på arbejde alvorligt og at tage en masse dialoger. For er der noget, der er sikkert, så er det, at vi ikke uden refleksion og nysgerrighed kan vide, hvad en anden generation (eller person i det hele taget) prøver at opnå, med den adfærd de udviser.

Så til slut, lidt gode råd i forhold til inter-generational ledelse – ud over det ovenstående med at lede situationsbestemt:

- Overvej hvad de unge, der er på din arbejdsplads, kan bidrage med. Inviter dem indenfor, bed dem undre sig over tingene, som de er, lad dem stille kritiske spørgsmål og lege djævelens advokat på virksomhedens vegne. Hvem ved, måske har de en ide eller ser en mulighed, som du selv eller andre, der har været længere tid på arbejdsmarkedet, er blevet blind for eller slet ikke har fantasi til at forestille sig kan lade sig gøre.
- Opret en omvendt mentorordning. Lad de unge coache de ældre – og omvendt. Begge dele har stor værdi – især hvis begge parter er oprigtigt nysgerrige på hinandens ideer, input og erfaringer (og ja, de unge har også erfaringer).

- Tag en dialog med alle dine ansatte om, hvad de foretrækker i forhold til kommunikationsmidler, udveksling af information og måden møder bliver holdt på. Find ud af, om I kan finde noget, der tilgodeser alles behov - eller om I må prøve forskellige ting af, før I kan beslutte jer, hvordan det skal foregå fremover. Det er ikke sikkert, at man kan tilslutte sig en mødeform eller en anden form for kommunikationsmiddel, hvis man ikke har prøvet det.
- Bed alle generationer fortælle, hvad de bliver motiverede af og ønsker i forhold til at kunne trives på arbejde. Måske har I mere tilfælles, end I ved af.

hippebrun'co