

Ingeniøren

Kun mellemlideren kan holde på de unge

Unge arbejder for egen karriere ikke for virksomheden. Det kræver mellemlidere, der kan opfylde de unges behov og holde dem på firmataburetten

De er ambitiøse, dygtige og ikke bange for at arbejde både aftener og weekender. Unge medarbejdere er et trumfkort for mange danske virksomheder, men de giver mellemlideren kam til håret. For de kræver tilbagebetaling i form af synlig ledelse og konstante udfordringer - ellers søger de nye græsgange.

I kampen om de unges gunst spiller mellemlideren en central rolle, mener Knud Erik Christensen, der er afdelingschef i Cowi for lufthavne, veje og containerterminaler i udlande. Som den nærmeste leder har mellemlideren de bedste kort på hånden i forhold til at fange de unges signaler, opfylde deres behov og fastholde dem.

»De unge bliver ansat i virksomheden, men de går fra deres mellemlidere. Derfor hviler der et stort ansvar på mellemliderens skuldre - navnlig i en tid med stor mangel på arbejdskraft og små årgange,« siger Knud Erik Christensen.

Han bakkes op af professor Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School, der mener, at fastholdelse bliver en stadig større opgave for mellemlideren.

»Den moderne mellemlider fungerer som en slags forbindelsesofficer, der er tæt på de unge og kan bære deres ideer videre til topledelsen, så de føler sig hørt og har lyst til at blive i virksomheden,« siger Henrik Holt Larsen.

Jagten på den nyeste teknik

En af de mellemlidere, der tydeligt mærker de unges krav, er Anders Nielsen, R&D direktør i Texas Instruments, hvis medarbejdere har en gennemsnitsalder på omkring 30 år.

»Det virker, som om mange unge arbejder efter mottoet: "Jeg er her for min karrieres skyld og ikke for firmaets". De har en voldsom appetit på den nyeste teknik, som de helst vil arbejde med hele tiden, ellers er der risiko for, at de smutter. Når de har udviklet en mobiltelefon tre gange, opfattes det som samlebandsarbejde,« siger Anders Nielsen.

Han kan derfor have svært ved at finde motiverede medarbejdere til de mere traditionelle udviklingsopgaver i virksomheden. Anders Nielsen understreger dog samtidig, at de unges tørsten efter ny teknik samtidig er til stor gavn for virksomheden i den kreative del af produktudviklingen. Men det kan være anstrengende at skulle sælge sig selv som virksomhed hver dag over for de yngre medarbejdere.

»Nogle af de unge agerer som teenagere, der gerne vil ses og høres hele tiden. Den personlige tid og anerkendelse er meget vigtig for dem. Det har vi draget konsekvensen af og indført månedlige medarbejdersamtaler,« siger Anders Nielsen.

Han har taget flere kurser i coaching for at kunne indfri medarbejderens forventninger om nærværende ledelse.

»Vi har lært, at hvis vi vil fastholde de unge, må vi møde dem, hvor de er, og tilfredstille deres behov, så godt vi kan,« siger han.

Mellemlideren skal tale flere sprog

En undersøgelse fra Ugebrevet A4, der kom frem i sidste uge, viser at næsten syv ud af ti unge

mellem 22 og 29 år forventer at gøre lynkarriere inden for fem år. Og det er netop disse ambitioner, der kan mærkes på mellemliderniveau, fortæller konsulent Lars Fremerey fra DEA - Danmarks Erhvervsforskningsakademi.

Han er projektleder på DEA's tænketank "Leadership i øjenhøjde", der er i færd med at udvikle et kodeks for succesfuld mellemlidelse. Første trin har været en undersøgelse af succesfulde mellemlidere, der bl.a. fortæller, hvordan de tackler yngre medarbejdere.

»Unge betragter ikke deres job som et lønarbejde, det er en selvrealiseringsproces. Deres arbejdsdag skal føles meningsfuld. Derfor er det vigtigt, at mellemlideren tager sig tid til at forklare dem, hvordan deres arbejdsindsats bidrager til virksomhedens overordnede mål,« siger Lars Fremerey.

DEA's undersøgelser viser, at succesfulde mellemlidere mestrer at balancere mellem den nære relation og autoritet i forhold til yngre medarbejdere. De unge vil have mellemlidere, der leder i øjenhøjde, men samtidig kan bevare den professionelle distance.

»De succesfulde mellemlidere kan godt spille rollen som mor og far, der lytter og støtter, men de er samtidig principfaste,« siger han.

Det kræver ifølge Lars Fremerey, at mellemlideren mestrer forskellige kommunikationsformer. Han skal kunne småsludre i frokostpausen og derefter tage den store faglige konflikt til afdelingsmødet en halv time efter.

Den balance mellem autoritet og den nære relation genkender den 33-årige tekniske udviklingsdirektør Thomas Fjord Madsen fra AWS Technology, der udvikler indendørs træningscykler. Tre gange om ugen dyrker han motion med to af virksomhedens yngre medarbejdere. Og det giver positivt afkast i form af engagerende medarbejdere.

»Det flade hierarki motiverer de unge, men de kræver samtidig tydelig ledelse. Da vi skulle flytte lokaler, samlede jeg alle i virksomheden og lod dem bestemme indretningen, da det hovedsageligt var dem, der skulle bruge lokalerne. Efter en halv time kom en af de unge og bad mig komme med en udmelding. De vil gerne diskutere og inddrages, men de vil også kunne mærke lederen,« fortæller Thomas Fjord Madsen.

Topledelsen skal stå bag

Skal mellemlideren leve op til mange krav fra de yngre medarbejdere, er det afgørende, at topledelsen klæder mellemlideren på til opgaven, mener afdelingschef Knud Erik Christensen fra Cowi. I den forbindelse er efteruddannelse af mellemliderne inden for motivation og personaleledelse en nøglefaktor. Samtidig bør topledelsen selv møde de unge for at forstå deres behov.

»Direktionsniveauet skal være bevidst om, at de yngre medarbejdere ikke er som dem, vi havde for ti år siden. Dengang havde de ikke samme målrettede ambitioner. I dag kræver de mere intens ledelse, der er tidskævende for mellemlideren,« siger Knud Erik Christensen.

Cowi har oprettet et netværk for "young professionals within transportation", der består af yngre ingeniører, der mødes fast og diskuterer emner som for eksempel udstationering. De unge får også mulighed for at fremlægge deres synspunkter for koncerndirektionen og møde en række af virksomhedens øverste chefer. Målet er at give topledelsen mulighed for at mærke, hvad der rører sig blandt de yngre medarbejdere og på den baggrund fastlægge en ledelsesstrategi.

»På den måde har vi kunnet fange en række faresignaler i opløbet og indført værktøjer som for eksempel individuelle karriereplaner, der letter mellemliderens arbejde. På længere sigt kan det forhåbentlig opfylde de unges ønske om synlig ledelse, så de ikke smutter fra os,« siger Knud Erik Christensen.

Sådan leder du unge

- Formuler individuelle karriereplaner, der hjælper den unge medarbejder til at præcisere sine ambitioner. På den baggrund kan I sammen finde ud af, hvilke opgaver og efteruddannelseskurser, der bedst passer i karriereforløbet.
- Hold et kort møde med den unge hver måned, hvor I afstemmer gensidige forventninger.
- Knyt den unge sammen med en mentor i virksomheden. Er den unge interesseret i projektledelse, kan mentoren være en succesfuld projektleder i afdelingen.
- Forklar den unge præcis, hvad vedkommendes arbejdsopgaver betyder for virksomhedens samlede strategi.
- Inddrag unge medarbejdere i strategiudvikling, og lad dem selv definere deres opgaver i forhold til strategien.
- Planlæg faste møder med de unge medarbejdere og topledelsen, så også den øverste ledelse kender de unges behov.

Kilde: Artiklens kilder

Relaterede artikler

[Karrieren kommer i første række](#)

Kommentarer (0)

Kommentér på ing.dk/artikel/85001

[Tilbage til forsiden](#)

00:45 [Nye bøger](#)

02:00 [Rettidigt pres gav ønskejob efter udstationering](#)

22:50 [Udstationering udløste job-ultimatum](#)

16:00 [Virksomheder ignorerer hjemvendtes erfaringer](#)

10:00 [Udstationering endte med karriereskift](#)

»

Seneste nyt

10:07 [Nye forskningscentre syltet i finanslov](#)

10:03 [Stuntmen hyret til Danmarks første crashtest af motorcykler](#)

09:42 [Danmark klar til at lette afgiften på plug-in-hybridbiler](#)

09:35 [Mærsk forurener lige så meget som hele Danmark](#)

08:17 [Forskernes nye alternativ til sol-strøm: Varmestråling](#)

07:38 [Slut med et stik hvert år: Permanent influenzavaccine i sigte](#)

16:42 [Hoffmann lukkede skimmelsvamp ind i 124 nybyggede rækkehuse](#)

[Flere nyheder »](#)

[Tilbage til forsiden](#)