



Er du klar til at lede de yngre generationer?

Jeg har netop modtaget Generationsanalysen 2024, - udarbejdet af Moos-Bjerre for Lederne, for at kommentere dens konklusioner om adfærden for de generationer vi har på det danske arbejdsmarked. Der er mange forskellige måder at afgrænse og definere "generationer" på. I analysen har man defineret generationerne, således: Generation Z: 1997-, Millennials (Y): 1981-1996, Generation X: 1965-1980 og Baby Boomers: 1946-1964. Analysen fremhæver, at de yngre generationer efterspørger ledere der er sociale, nærværende og samarbejdende. De forventer at lederen skaber gode sociale og faglige rammer for arbejdet. De lidt ældre vil derimod have mere frihed og indflydelse, De ældre efterspørger frihed og indflydelse på egne arbejdsopgaver. Svagheden ved sådanne analyser er, at den jo må generalisere, og mange vigtige nuancer går derfor tabt. Når man udformer sådanne analyser, stiller man svar der kan måles og afvejes. Desværre får man ofte kun svar på det man spørger om. Man bliver alt for tit blot bekræftet i det man forventer. Især vil jeg som forsker hævde, at den overser en meget vigtig kompetence som ledere der skal lede de



ynge medarbejder, desværre ikke er bevidste om. Den viden har jeg fra mere personlige samtaler med et meget mindre antal ledere og yngre medarbejdere. Det jeg er kommet frem til, er manglen på kompetencen "Følgeskab" - som er en evne til at skifte mellem at være leder og være følger. Ikke bare følger - men at kunne tage ægte følgeskab. Fremtidsforsker Anne Skare har udtalt sig om fremtidens ledelse, og Anne Skare omtaler i den forbindelse begrebet "followership" - følgeskab og siger, at ledelse i fremtiden vil handle mere om følgeskab end om lederskab. Følgeskab handler primært om deltagelse, inddragelse og fleksibilitet, siger hun. Følgeskab er et udtryk for selvansvarlighed og enhver må tage ansvar for at sikre det bedste for organisationen. Tiden hvor lederen er en alt vidende supermand, med svar på alt, er for længst væk. Desværre er der forsat nogle ledere der ikke har opdaget det endnu. Komplexiteten og mængden af viden gør, at vi i det moderne samfund får viden (Som er data der er fortolket af et menneske, og dermed subjektiv) på så mange forskellige niveauer, at intet enkelt menneske kan rumme det. Derfor må den moderne leder leve med at medarbejderne ofte ved mere om specifikke emner end lederen gør. Dermed må lederen evne at skabe troværdige relationer, hvor vi skiftes til at holde styr på hvem der er leder i den konkrete kontekst. Fremtiden tilhører den troværdige leder der evner kompetencen FØLGESKAB.

Lederskab og følgeskab i bestyrelsesarbejdet

Mange bestyrelsesmedlemmer har ret sikkert oplevet, at det subjektive billede de havde af den organisation, hvis tarv de var ansat til at forvalte, ved nærmere efterprøvelse slet ikke stemte overens med den faktiske virkelighed. Nogle har oplevet, at den bogførte værdi slet ikke havde noget hold i virkeligheden, og når sådan noget optræder, må man konstatere at bestyrelsens kontrolpligt ikke er blevet varetaget. Interaktionen mellem bestyrelse og direktion og så de ledende medarbejdere i driften er desværre ofte alt for afkoblet.

Afdøde Peter Drucker, var citeret for at fremføre at en "manager" gør tingene rigtigt, mens en "leader" gør de rigtige ting. Man mener dermed at management afspejler den professionelle dimension -altså de færdigheder eller funktionelle egenskaber en effektiv leder bør besidde, mens leadership i højere grad er et udtryk for de personlige egenskaber en leder bør besidde, altså den sociale dimension. Selv om tilgangen til ledelse ofte kan være meget forskellig, er det i realiteten meget svært at se ledelse som to adskilte størrelser, og hvis så bestyrelsen så er endnu mere afkoblet fra de to begreber, er der virkelige basis for utilsigtede hændelser. Der er tid for følgeskab, også i bestyrelseslokalet.

Der er ingen lederskab uden følgeskab!



Følgeskab bør være et naturligt fænomen som konsekvens af godt lederskab. Evnen til at skabe følgeskab handler om evnen til at stå bag beslutningerne, at være en aktiv del af teamet, og levere det forventede. Man kan se at følgeskabet afspejler den adfærd lederen udviser, og man kan opnå følgeskab, hvis man også selv kan udvise følgeskab. Lederskab og følgeskab er to sider af samme mønt og der er ingen ledere uden følgere. Man kommer heller ikke sovende til det at være en god følger. Det kræver sin mand/kvinde og gode følgere har flere gode kvaliteter. Den personlige udviklingsrejse skal omhandle emner som Dømmekraft, Selvkontrol, Arbejdsmoral, Kompetence, Ærlighed og Mod, Diskretion og Loyalitet. Det kræver stor psykologisk tryghed og mod for en følger at rejse tvivl eller bekymring om lederens dagsorden eller om lederens selv.

Følgeskab er et stærkt begreb, som alt for mange bestyrelser endnu ikke har lært at praktisere. Følgeskab får det bedste frem i medarbejderen, så medarbejderen understøtter



og aflaster lederen, hvor lederen f.eks. er udfordret. Følgeskab handler om den psykologiske kontrakt og den gensidige afhængighed mellem forskellige lag af medarbejdere og får det bedste frem i den enkelte i forhold til organisationens mål og behovet for effektivt følgeskab stiller store krav til lederen. Enhver må sige til sig selv. Er mit personlige lederskab et følgeskab værdigt? Er jeg værd at følge?

En bestyrelse, der på alle dagsordner inviterer medarbejdere til at deltage på bestyrelsesmøder og besøger medarbejdere ude i driften, kan udvise følgeskab ved at opfordre til en ægte dialog om organisationens bedste. Ved at interagere og udvise ægte engagement, og evnen til at tage følgeskab til de faglige kompetente medarbejdere, vil skabe en større indsigt og en mere sammenhængende organisation. Hvor tit har i repræsentanter fra organisationen med til bestyrelsesmøderne?

Publicer