

Fremtidens leder - guru, sparringspartner og vejleder

Af Line Lykke Haukrogh



Den kommende generation af medarbejdere kræver gode indlevelsessevner fra lederne. Dette var et af hovedbudskaberne, da kon-torchef Per Bo Nørgaard Andersen holdt et oplæg om ledelsesmæssige udfordringer ved årsmødet for Foreningen af Sygehusmaskin-mestre i Danmark.

De elsker udfordringer og forandringer både arbejdsmæssigt og privat. De er selvbevidste og forventer et job, som giver dem identitet og mening, og de ønsker selv at bestemme over deres arbejdsliv. Den kommende genera-tion af medarbejdere har alt i alt ganske store forventninger til deres arbejdsliv, og det stil-ler krav til lederne.

Det var blot nogle af budskaberne, som Per Bo Nørgaard Andersen, kon-torchef i Koncern HR, Organisation og Ledelse, gav videre i sit oplæg om fremtidens organisations- og le-delsesformer på årsmødet for Foreningen af Sygehusmaskinmestre i Danmark 1. oktober 2009.

Per Bo Nørgaard Andersen talte både ud fra egne erfaringer, ligesom han refererede fra fremtidsforsker Jesper Bo Jensen og under-søgelsesresultater og tendenser fra Center for Ungdomsforskning.

"Vi får selvstændige individer, der er vant til at få det, de vil have. Det er ikke sikkert, de vil arbejde på skiftehold om aftenen eller om natten. Rul- og vagtplaner vil udfordre os meget stærkt på ledelsessiden. De stræber efter at skabe en identitet i det, som de laver, og ønsker selv at styre begivenhederne og sætte deres præg på arbejdskulturen. Sam-tidig ønsker de selv at bestemme, hvornår de vil arbejde," forklarede Per Bo Nørgaard Andersen.

Fremtidens medarbejder

Den nye generation kan vise sig at blive en udfordring for selv meget garvede ledere. På den ene side er autoritetstroen meget lille eller ikke-eksisterende hos den kom-mende generation. Betydningen af lederens interesse for den enkelte medarbejder både som medarbejder og privatperson har dog på den anden side en helt afgørende betydning, i og med at den kommende generation har en

flydende grænse mellem arbejde og privatliv. De forventer anerkendelse både for det, som de står for privat og arbejdsmæssigt. Hermed bliver også den enkelte leders evne til at rumme og behandle forskellige medarbejdere på forskellige måder meget vigtig. Når arbejdspladsen skal rumme tre generationer på én gang, så kræver det både indlevelses-evne og evne til at differentiere.

"Det er dog værd at bemærke, at der som modydelse gives en stor og helljertet ind-sats. De unge er meget dedikerede til deres arbejdsplads, og deres forhold til at være på arbejdsmarkedet er ikke præget af store skel mellem arbejde og privatliv", oplyste Per Bo Nørgaard Andersen.



En generation af "zappere"

Ledelsesopgaven kan kompliceres yderligere af, at den kommende generation har zapper-tendenser. De skifter ofte job - især hvis de-res forventninger ikke indfries. I forventnin-gerne indgår deres ønske om at bringe deres forskellige personligheder i spil. Det viser sig ved, at de unge har helt op til fem forskellige roller - eller personligheder - afhængigt af hvilke sammenhænge de indgår i. Om de er hjemme, på arbejde, med nære venner, til sport eller i skole. De skifter lynhurtigt mel-lem personlighederne og er meget bevidste om, at de gør det. Arbejdspladsens - og der-med lederens - evne til at give plads til flest mulige af disse personligheder har betydning for de kommende medarbejders trivsel på arbejdspladsen og deres lyst til at være en del af denne.

Derfor er det på en arbejdsplads med flere

forskellige generationer også vigtigt, at lederne skaber rum, hvor de unge kan mødes og interagere med andre unge mennesker, så det ikke bliver nødvendigt for dem at finde et åndehul på den nærmeste MacDonald's restaurant.

"Den udfordring er vi nødt til at tage op. Dialog og involvering er nogle af kodeordene. Vi skal turde prøve nye veje. Vi må hele tiden ændre vores billede som ledere og rumme medarbejderne på forskellige måder. Vi skal kunne hjælpe medarbejderne uanset alder til at realisere både deres arbejdsliv og deres privatliv. Med andre ord skabe virksomheds-interne "oaser", der på en gang skaber iden-titet for den enkelte og matcher medarbej-dernes livsfaser," fortalte Per Bo Nørgaard Andersen.

Lederen skal turde fejle og prøve nye veje

At rumme både den kommende og den nuværende generation af medarbejdere kan blive en udfordring. Det kræver en leder, som tør fejle, prøve nye veje og indrømme fejltagelser. "Frem-tidens ledere skal være lige så fleksible som de nye hospitaler.

Ellers bliver det meget vanskeligt at tiltrække og holde på medarbejderne. Lederne skal på én gang være guruer for de unge, sparrings-partnere for de dygtigste og samtidig vej-lede," forklarede Per Bo Nørgaard Andersen.

Ud over at stille store krav til lederne vil den kommende generations indtagelse af arbejdsmarkedet også få betydning for frem-tidens organisationsformer. Derfor samarbei-der Koncern HR, Organisation og Ledelse og Midtlab om forskning i nye organisations- og ledelsesformer. To phd. studier går i nærmeste fremtid i gang på baggrund af bevilling fra finansministeriet. Studierne vil foregå i Psykiatri- og Socialområdet og på Århus Uni-versitetshospital, Århus Sygehus. Yderligere information kan fås hos laborato-rieleder Henrik W. Bendix fra Midtlab.

