

SKREVET AF — EMILIA VAN HAUEN

Sådan leder, fastholder

tiltrækker og du de unge

En af de største udfordringer på mange arbejdspladser i dag er forskellen i adfærd og værdier mellem generationerne. Seks brillante tv-serier kan hjælpe dig til at forstå, hvad der er vigtigt for de unge – og hvordan du bedst forbinder dig med dem.

Selvom jeg ikke kan henvise til Danmarks Statistik, er jeg ret sikker på, at dette spørgsmål må være et af de mest stillede blandt ledere og marketingfolk de sidste fem år:

Hvordan leder, tiltrækker og fastholder jeg de unge?

I de 28 år jeg har beskæftiget mig med emnet, har jeg nemlig aldrig tidligere oplevet så massiv en interesse for 'de unge' (som i dag er generation Z, født 1995-2010). Så hvis du tænker, at det bare er dig, der nosser rundt i det, kan du måske finde trøst og overskud i, at det er en meget 'u-eksklusiv klub', du tilhører.

Det bemærkelsesværdige i det, der normalt kaldes for generationskløften, er, at det er de samme mennesker, der både har opdraget, og senere ikke forstår, de unge. Men faktisk er det også det, der kan skabe grundlaget for et fælles ståsted. Det smukkeste ved den dynamik, der findes mellem generationer er, at børnene altid kommer til at bære deres forældres håb og længsler med sig. Mange gange uden at vide det. De fleste forældre forsøger nemlig at give det til deres børn, som de ikke selv fik, men som de gerne ville have haft. På den måde hænger generationerne altid sammen i en ubrudt linje af håb og udvikling, og hvis man vælger at have dét som udgangspunkt, hver gang man møder et menneske fra en anden generation, som man ikke forstår, kan man starte med at spørge sig selv:

Hvad mon jeg kan lære af hxn?

Og hvad har jeg at give hxn?

Note: Betegnelsen hxn dækker over han, hun og andre pronominer

Denne tilgang skaber øjeblikkeligt en åben forbindelse til hinanden, som alle generationer kan bruge til at skabe et samfund, der i fællesskab virker for alle.



Succession



Ted Lasso

Ledelse: Succession og Ted Lasso

Siden vi som art opdagede ilden og samledes om bålet, har vi fortalt historier til flokken, både for at underholde og for at skabe en fælles forståelse af flokkens værdier, regler og forventninger til de enkelte medlemmer. Der findes ikke noget andet redskab, der på samme måde som en fortælling kan skabe en følelse af samhørighed og håb, og som samtidig er en genvej til at forstå livet.

Tv-serier er i høj grad vores tids samlende fortællinger, og derfor har jeg udvalgt seks til at perspektivere og forklare, hvad det er, vi skal forstå om de unge for at kunne forbinde os bedre med dem. Og når det handler om at lede dem, så er der to suveræne tv-serier, der forklarer alt.

Den ene fortæller historien om en patriark, Logan Roy, der på næsten karikeret vis lever op til alt, hvad man måtte tro om toksisk maskulinitet og management by fear, som han med sikker hånd udøver over for alle, inklusiv sine fire børn, som han konstant spiller ud mod hinanden i kampen om at pege på sin egen efterfølger for sit medieimperium. Det er naturligvis monsterhittet 'Succession' (IMDb 8,8), og jeg starter med en serie, der på alle måder viser, hvordan man ikke skal køre en organisation, men som desværre også i ekstrem form viser den virkelighed, som alt for mange stadig arbejder under. I det første afsnit i sæson fire siger Logan Roy følgende til sin livvagt, mens de sidder på en anonym diner, som han er flygtet hen til, fordi han ikke gider sin egen fødselsdagsfest mere:

"Altså, hvad er folk egentlig? Økonomiske enheder. Jeg er 30 meter høj. De er pygmæer. Men sammen danner de et marked."

Disse ord afslører, at han anser mennesker for at være instrumentelle produktionsenheder, der enten udfører et arbejde eller køber hans varer. Derfor behandler han dem som maskiner, der skal maksimeres, effektiviseres og optimeres, så de kan yde mest muligt for mindst muligt, så han kan få lov til at blive en endnu større kæmpe. Han lever med en forestilling om et klart hierarki, der i hans tilfælde er et rendyrket diktatur, og hans liv er en lang konstant kamp om at vinde flest mulige enheder, mens han samtidig nedgør sine medarbejdere og partnere og gerne ødelægger sine konkurrenter.

De fleste historikere er enige om, at vi som art for alvor begyndte at organisere os efter et hierarki, da vi blev agerbrugere for 10-15.000 år siden, og denne organisationsform er stadig den mest udbredte, så vi har været trænet i det meget længe. Et hierarki bygger typisk på fire søjler, nemlig magt, myndighed, autoritet og prestige. Det er et meget effektivt system, som også kan være bæredygtigt, hvis det bliver ledet med en sund intention og gensidig respekt. Det har for eksempel A.P. Møller været et godt eksempel på i generationer. Men for at den akkumulerede magt i toppen skal bruges positivt, kræver det nogle stærke ledere, der har et tydeligt moralsk kompas. At det kan være en stor udfordring at kalibrere sin magt, er Jon Stephensen og Lizette Risgaard to aktuelle sørgelige eksempler på.



The Last of Us

Det interessante er, at de to sidstnævnte blev afsløret af unge medarbejdere, der ikke længere ville finde sig i at blive behandlet som genstande, ledelsen kunne skalte og valte med, som de ville. Og de er jo langt fra de eneste ledere, der er blevet outet af unge. Siden Sofie Linde i sin Zulu Awards-tale i 2020 for alvor satte ild i den danske #metoo-bevægelse, har der været en lind strøm af unge, der har sat foden ned over for ledere, der befinder sig på en Logan Roy-lignende planet.

Så hvis man skal se 'Succession' for at se, hvordan man ikke skal lede de unge, hvad er så det positive alternativ? 'Ted Lasso' (IMDb 8,8) har kultstatus, hvilket blandt andet skyldes, at den har et usædvanligt godt miks af menneskelighed og humor. Hovedpersonen med titelnavnet er en amerikansk fodboldtræner, der er blevet hyret til en engelsk klub med det formål at få den til at fejle. Det lykkes naturligvis ikke, fordi både Ted Lasso og hans assistenttræner får skabt et hold ved at have en inkluderende, retfærdig, kærlig og tolerant tilgang til spillerne og spillet, og med tiden får de skabt et fællesskab, der ikke bare påvirker deres spil, men også spillernes private liv. Ted Lassos – på overfladen – optimistiske, konstant tilgivende og naiv-kærlige menneskesyn viser sig nemlig at være langt mere uundskyldelig, ufortrøden og ubønhørlig end

Logan Roys afstumpede vindermentalitet, og denne konstante måde at være tydelig i sine værdier på viser sig at motivere spillerne og alle andre omkring dem til at vinde. Som et hold. Hans fokus på at 'tro' på det, hinanden, spillet, og at de kan vinde, er det, der giver dem overskud og kræfter til rent faktisk at skabe den virkelighed, som de alle længes efter at blive en del af – og dét er præcis dét, som det undertippede hold har brug for.

At vi har brug for flere Ted Lasso-forbilleder og færre Logan Roy-historier om ledelse, bliver meget tydeligt, når man ser på, hvor mange unge, der selv ønsker at blive leder. I en nylig undersøgelse fra Konsulenthuset Ballisager siger tallene, at under en fjerdedel af de 18-35-årige ønsker at blive leder, hvilket for bare tre år siden var dobbelt så højt. Til gengæld viser en undersøgelse fra Dansk Industri, at 36 procent af de 15-30-årige ønsker at være selvstændige. Disse to undersøgelser understøtter hinanden, for årsagen til begge dele findes i, at de hellere selv vil bestemme over deres tid, indsats – og moral. De vil altså gerne sikre sig, at de kan arbejde under nogle vilkår, som de selv kan stå inde for, og de vil ikke være afhængige af at skulle presse ting igennem på måder, de ikke kan støtte, eller bliver tvunget til at udvise en adfærd, der går imod deres egne overbevisninger.

Z'erne anses for at være den mest fællesskabsorienterede ungegeneration, vi nogensinde har haft, blandt andet på grund af deres konstante gensidige forbindelse til hinanden. Mange af dem er samtidig opdraget af forældre, der i et familiedemokrati har trænet dem til ligeværdighed, så de stiller nogle ret klare krav til en god leder: menneskelighed og balance. Og det fører os over i to tv-serier, som lærer os noget om tiltrækning.

Tiltræk: The Last of Us og Sex Education

Forestil dig en verden, som er overtaget af en svampeart, der sætter sig i hjernen på mennesker og gør dem til aggressive zombier – og du har forlægt til én af de mest hypede tv-serier i nyere tid, nemlig 'The Last of Us' (IMDb 8,8). Hovedpersonerne er en mand på 56 år og en pige på 14 år, som er på et roadtrip sammen, der potentielt kan redde menneskeheden. Men grundhistorien siger ikke noget om det vigtigste i serien, nemlig at den handler om diversitet uden at det på noget tidspunkt er dét, der italesættes. Det er der bare i karaktererne og viser en af de sikreste måder at tiltrække de unge på. Selvom settingen er dystopisk, viser den med dybde og nuancer, hvordan vi mennesker kan blive sat fri af de kategorier, som vi ofte sætter os selv og andre ind i for at forsøge at skabe en vis forudsigelighed og sikkerhed i

de andres adfærd og vores fælles virkelighed. Den frisættelse giver dermed plads til, at det enkelte menneske kan få lov til at bidrage med det, som hxn er god til og gerne vil give til fællesskabet, hvilket er noget, som Z'erne i høj grad søger, når de vælger deres næste arbejdsplads. Serien viser diversitet i køn, alder, social klasse, race, seksuel orientering, kropslighed og mere, og skal du forstå og tiltrække de unge i vores samfund, er kravet om en arbejdsplads med diversitet et must. At den er skabt af to hvide, midaldrende, ciskønnede og heteronormative mænd, viser blot, at ønsket om diversitet er mere knyttet til personlighed end generation, og det betyder, at ingen i virkeligheden har nogen undskyldning for ikke at skabe rammerne for det.

I en helt anden verden giver serien 'Sex Education' (IMDb 8,3) nogle flere nuancer til, hvad der er vigtigt i forhold til at tiltrække de unge. Serien handler om en mor, der er sexolog, og hendes teenagesøn, der kommer til at agere sexolog for sine studiekammerater, hvilket bliver en forretning for ham og en hans venner. Det er en fuldstændig vidunderlig serie om relationer på kryds og tværs, og det den især gør, er at italesætte og afmontere en lang række tabuer, mens den samtidig underviser, og dens enorme popularitet skyldes denne interessante blanding pakket ind i en solid engelsk humor. Transparens, tillid, relationer,



Sex Education



humor og intelligent læring er også nogle af de vilkår, der i høj grad tiltrækker unge til en arbejdsplads – som selv tiltrækker flere unge, og så er den positive spiral i gang.

Fasthold: Hov nej – Tilknyt: Beef og Hacks

Et tilfældigt møde på en parkeringsplads, hvor en bil er ved at bakke ind i en anden, men ikke gør det, ender alligevel med at ændre de to hovedpersoners liv på en måde, som udstiller det moderne samfunds hang til positiv psykologi, succes-selviscenesættelse, præstationsudmattelse og undertrykt vrede, og det gør serien 'Beef' (IMDb 8,1) til det perfekte afsæt for at tale om fastholdelse. Men først skal vi lige gøre op med begrebet 'fastholdelse', som måske er det mest brugte ord i forbindelse med de unge i dag. Ordet betyder i bund og grund at 'bevare eller opretholde noget i uændret form', og det er derfor uløseligt forbundet med forestillingen om 'tvang', hvilket der næppe er nogen, der ønsker i forbindelse med deres arbejde. Jeg vil derfor anbefale, at man begynder at bruge et andet ord, nemlig 'tilknytning'. Ordet associeres ofte med andre ord som frivillig, lyst, interesse, gensidig forpligtelse, fremtid, og i den danske ordbog står

der: 'Forbindelse der består i at noget hører sammen med, eller har berøring med noget andet'. Denne menneskelige frivillige relationsform er et langt bedre match med den måde, som Z'erne er opdraget på.

'Beef' viser med stor empati og opfindsomhed den længsel, vi mennesker har for at føle os som en del af et fællesskab, hvor vores person, og ikke vores præstation, er det vigtigste. På den måde giver den os et godt indblik i den sårbarhed, som i høj grad er med til at definere Z'erne. At kunne skabe en nær forbindelse til de unge og rumme deres særlige sårbarhed (som de selv ofte ser som en styrke og et udtryk for autenticitet og ærlighed) er vigtigere end nogensinde, hvis man gerne vil tilknytte dem, fordi deres vilkår for at få arbejde er helt anderledes end den generation, som udgør størstedelen af lederne i dag, nemlig X'erne (født mellem 1960-1980).

For det første har vi en udbredt mangel på arbejdskraft, som kun bliver større, når vi kigger ud i fremtiden. Samtidig er deres muligheder for at få og udføre deres arbejde langt mindre afhængig af en fastansættelse. En undersøgelse viser, at siden år 2000 er freelance-arbejdsformen steget med 45 procent i EU. Mange Z'ere er heller ikke

bange for at sige deres job op hurtigt (kaldes quick-quitting), hvis det ikke føles rigtigt – også i de situationer, hvor de ikke har et andet på hånden. Hvor vigtigt det er for dem at lande et sted, der er i overensstemmelse med deres egne værdier, viser sig ved, at flere og flere ledere oplever, at den unge måske-kommende medarbejder insisterer på, at deres måske-kommende leder også tager en personlighedstest, så de ved, om de passer sammen, eller simpelthen tager referencer på hxn. Nogle ser det som et udtryk for de unges arrogance, men jeg synes, at det viser rettidig omhu og ansvarlighed.

Og dermed er vi kommet til den sidste tv-serie, nemlig 'Hacks' (IMDb 8,1), der handler om en ældre standupper, der har været legendarisk, og som tager en ung assistent ind for at hjælpe hende med at skrive nye tekster, så hun igen kan få succes. Deres samspil udstiller hver deres personlige udfordringer, og det er naturligvis ikke specielt lykkeligt i starten, men gennem hårdt tilkæmpet gensidig respekt får de løftet hinanden til nye højder for professionalisme og menneskelighed. Det sker kun, fordi de begge opdager, at de kan lære noget vigtigt af hinanden.

Gensidighed og tillid er de to vigtigste ord, hvis du vil arbejde med tilknytning, og for Z'erne gælder det især, at man giver dem plads til både at bidrage med det, de kan og respektere det – og skabe en relation til dem, der gør, at man begynder at lære af hinanden. Også formelt.

Så her er, hvad du skal være obs på

Skal jeg opsummere, hvad de seks tv-serier kan lære os om de unge, er det, at de fungerer bedst i et fællesskab og under en ledelse, der ikke er specielt hierarkisk, hvor der er plads til diversitet og kreativitet, hvor menneskelighed og balance er to af hjørnestenene i organisationens eksistensberettigelse, og hvor gensidig mentoring er en naturlighed. Og skal du have lavet en tilknytningsstrategi for de unge, så lad være med selv at lave den, hvis du er født før 1995. Få Z'erne selv til at lave den. De er de eneste, der for alvor ved, hvordan det er at være ung i dag og kan derfor få alle nuancerne med. ×

