Ledelse på tværs af generationer – værdiskabelse gennem fællesskab



Af erhvervspsykolog Karen Marie Fiirgaard, samarbejdspartner med DANSK HR

– værdiskabelse gennem fællesskab

For første gang i historien arbejder op mod fem generationer side om side på arbejdspladsen. Det bliver ofte beskrevet som en udfordring, ud fra en forestilling om at generationerne har forskellige værdier, forskellige forventninger, forskellige måder at arbejde på.

Men måske er det ikke forskelligheden, der er problemet.

Noget af det, der særligt udfordrer samarbejdet på tværs af generationer, er ikke forskellene i sig selv – men vores forestillinger om disse forskelle og vores forestillinger om hvilken betydning forskellen har for os og for løsningen af opgaverne.

Måske handler det om at vi ryger i antagelsesfælden – når vi tror, vi ved noget om hinanden, og forveksler vores forestillinger om hinanden med viden om hinanden.

Mennesker falder let i det, jeg kalder **antagelsesfælden:**

- "De unge tager ikke ansvar"
- "De ældre er ikke forandringsparate"

Men den slags udsagn er sjældent undersøgt og bevist – de er antagelser, baseret på fordomme, som kan begrænse os i at være mere nysgerrige på hvad vi egentlig kan bruge hinanden til – og lære af hinanden.

Hvis vi tager vores antagelser om hinanden for "gode varer", så risikerer vi at blive mindre lyttende og mindre villige til at samarbejde.

Dermed bliver fordomme ikke bare et relationelt problem. De bliver et værdiskabelsesproblem.

Når vi ser hinanden gennem et filter af antagelser og forforståelser som skaber et billede af "det ikke rigtigt nytter noget at tale med dem der ældre eller yngre", så mister vi adgang til den viden og de perspektiver, der kunne styrke vores fælles resultater og dermed den samlede værdiskabelse for virksomheden.

Fællesskabet er forudsætningen for værdiskabelse
Værdiskabelse opstår ikke i den enkelte medarbejders præstation alene, den opstår i samspillet mellem mennesker. Præcist som en solopræstation ikke skaber et bæredygtigt fodboldhold, så er det fællesskabet der skaber grobund for gode resultater og dermed den samlede værdiskabelse.

Derfor er fællesskabet ikke noget, der ligger ved siden af opgaven. Det er selve forudsætningen for, at opgaven kan lykkes.

Når fællesskabet fungerer, kan vi:

- koordinere vores indsatser
- justere undervejs
- bruge hinandens perspektiver
- og løfte kvaliteten i det, vi leverer

Når det ikke fungerer, begynder vi at arbejde parallelt i stedet for sammen, og så falder værdien – det viser sig indimellem i det paradoks, at organisationer kan være meget effektive – og samtidig skabe for lidt værdi.

Tre spørgsmål, der styrker samarbejdet
Hvis vi vil væk fra antagelserne som står i vejen for vidensskabelse og samarbejde, og ind i værdiskabelsen, så kræver det nysgerrighed. Nysgerrighed er heldigvis gratis og der er nok til alle.

I stedet for at konkludere kan vi spørge:

- Hvad kan være grunden til, at den anden handler, som han eller hun gør?
- Hvad får den anden øje på, som jeg ikke ser?
- Hvad kunne jeg selv gøre anderledes i samarbejdet?

Det er enkle spørgsmål. Men de flytter noget afgørende, fordi spørgsmålene åbner for en forståelse og forståelse er en forudsætning for at skabe værdi sammen.

Psykologisk tryghed
Hvis vi vil lykkes på tværs af generationer, må vi have fokus på at skabe psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed er det, der gør det muligt at:

- stille spørgsmål
- dele tvivl
- bringe erfaring i spil
- og lære af hinanden

Det er her, værdiskabelse får dybde – fordi man har legitimitet til at stille spørgsmål, når man er ung og ny og man har en række af erfaringer der kan bringes i spil, når man har været længe på arbejdsmarkedet.

Men – der er mange snubletråde som kan forhindre dels at vi gør hinanden klogere på tværs af generationer og dels at vi dermed styrker arbejdsfællesskabet.

Vi lever i et accelerationssamfund hvor alting skal gå stærkere og "travlhed" er ét af de mest brugte ord på de danske arbejdspladser. Tempoet er højt og kravene er mange. Når presset stiger, reagerer vi som mennesker ved at beskytte os selv.

Det betyder, at:

- den erfarne kan holde igen med at dele sin viden
- den yngre kan holde igen med at stille spørgsmål

Og så mister organisationen det, den har mest brug for, nemlig gensidig læring.

Ledelse er at skabe betingelser for værdiskabelse
Her bliver ledernes opgave tydelig og HR´s opgave som de der skal støtte og hjælpe lederne.

Ledelse handler ikke kun om at følge op på resultater. Det handler i høj grad om at skabe de betingelser, hvor resultater kan opstå. Det betyder blandt andet:

- at skabe rum for refleksion – ikke kun handling
- at understøtte samarbejde – ikke kun individuel præstation
- at gøre det trygt at stille spørgsmål og dele viden

Når vi udvider vores blik fra effektivitet til værdiskabelse, ændrer det også vores måde at lede på.

Vi går fra at spørge:
"*Hvordan får vi gjort det hurtigere?*"

til at spørge:
"*Hvordan skaber vi de bedste betingelser for, at vi lykkes sammen?*"

Tre ledelsesmæssige greb
Inspireret af selvbestemmelsesteorien peger tre grundlæggende behov sig ud, hvis vi vil styrke værdiskabelsen på tværs af generationer:

Autonomi

Oplevelsen af indflydelse skaber engagement.

Kompetence

Muligheden for at lære – hele arbejdslivet – skaber udvikling.

Meningsfuldhed og tilhørsforhold

Oplevelsen af både at høre til og bidrage til noget, der giver mening, skaber retning – og gør det muligt at blive i fællesskabet, også når forskellighederne udfordrer os.

Når generationer lærer af hinanden
I mit arbejde med seniorpolitik og HR i Aarhus Kommune i forbindelse med EU's år for aktiv aldring tilbage i 2012 arbejdede vi med "læring på tværs af generationer" (intergenerational learning). Dette fik endda international opmærksomhed og læring på tværs af generationer blev udvalgt som ét af de ti bedste praksis eksempler i EU i 2012.

Formålet med "læring på tværs af generationer" var ikke blot at fastholde medarbejdere, men at styrke organisationens samlede værdiskabelse.

Vi gav et makkerpar fra to generationer et komplekst problem der skulle løses. Vi sammensatte hold med 10 makkerpar og stimulerede kreativitet og nysgerrighed og inviterede til "ud af boksen tænkning".

Vi så, at når:
- erfaring blev delt
- nysgerrighed blev inviteret ind
- og læring gik begge veje

… så opstod der bedre løsninger.

Ikke fordi generationerne tænkte ens. Men fordi de begyndte at bruge hinanden på en ny og mere åben og nysgerrig måde.

Fra individuel performance til fælles værdiskabelse
Hvis vi vil lykkes med at favne og få gavn af 5 generationers samlede kapacitet på fremtidens arbejdsplads, kræver det et perspektivskifte:

Fra fokus på individuel performance
→ til fokus på fælles værdiskabelse

Det betyder, at vi som HR og ledere må stille nye spørgsmål:

- Hvordan skaber vi værdi sammen?
- Hvordan bruger vi forskellighed aktivt?
- Hvordan styrker vi fællesskabet omkring opgaven?

Fremtidens ledelse begynder i relationerne
Ledelse på tværs af generationer er ikke bare en blød disciplin, det er ganske enkelt en strategisk nødvendighed.

For hvis vi ikke formår at bringe generationer sammen, mister vi:

- viden
- innovation
- kvalitet

Fællesskabet blandt generationerne er en af forudsætningerne for værdiskabelsen – ikke et supplement til den.

Og måske er det netop her, fremtidens ledelse begynder – ved at stille spørgsmålet:
"*Hvordan skaber vi de bedste betingelser for, at vi lykkes sammen?*"

– og dermed skabe bedre forbindelser mellem mennesker.

Kilde: HR & Ledelse No.4-26 – danskhr.dk