



Unge medarbejdere og arbejdskultur

en publikation med indsigter og værktøjer til ledere på sundheds- og ældreområdet

Anne

INDHOLDS- FORTEGNELSE

Indledning	1
Læseguide	2
Kapitel 1: Arbejdskultur i centrum	3
Kapitel 2: De unges ønsker til ledelse	8
Kapitel 3: Den gode opstart	35
Bag om undersøgelsen	42
Om Fremfærd	43

Bag publikationen:

Fremfærd sundhed og ældre

Christina Bendix, KL

Mie Andersen, FOA

Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

Anna Lærke Sund, Komponent

Thilde Lydiksen, Komponent

Vil du vide mere om undersøgelsen?

Kontakt Mia Nyborg Jørgensen på
minj@komponent.dk eller 21193619.

Indledning

På sundheds- og ældreområdet står vi over for en udfordring: At tiltrække, tilknytte og udvikle unge medarbejdere på et fagområde præget af stigende krav, kompleksitet og personalemangel. Ifølge en rapport fra [Finansministeriet \(2023\)](#) forventes der i 2035 at mangle 15.000 faglærte SOSU-assistenters og SOSU-hjælpere. Vi har brug for alle mand – også de unge. Som leder er det vigtigt at forstå, hvad der er vigtigt for, at de unge trives og har lyst til at blive i faget. Det, har vi undersøgt og vil sætte lys på i denne publikation.

Ifølge lederne på området ser vi en ny generation af medarbejdere, som kommer med klare forventninger til arbejdsmiljøet, ledelsesstilen og mulighederne for faglig udvikling: *”Vi oplever en ny kultur blandt de unge. De unge, vi ansætter, er vant til at blive lyttet til og taget med på råd. De forventer at blive inddraget på lige fod med erfarne medarbejdere. De unge ønsker en karriereplan fra dag ét for at kunne udvikle sig, de shopper mere rundt i forhold til job, og de sociale fællesskaber har stor værdi for dem”*. Sådan siger Marianne Krarup, Hjemme- og sygeplejechef i Sønderborg Kommune, der er medlem af Fremfærd Sundhed og ældre.

Lederne i undersøgelsen beskriver en gruppe af unge medarbejdere, der både bringer nye ressourcer og ideer, men som også kan være sårbare og have et behov for ekstra støtte og tilpasning. Begge dele stiller krav til ledelsesopgaven:



Eva, leder
fra Svendborg

”De stiller krav til os om at være på et andet niveau og også kunne rumme nogle andre ting. Og der skal vi måske være lidt kreative, når vi arbejder med unge.”

”Nogle af dem har det svært, når de kommer ind til os. De ved ikke, hvordan de skal arbejde med mennesker og i et team. Men i den anden grøft, så synes jeg også, at der kommer et ambitionsniveau, som jeg synes kan være svært at imødekomme”



Anja, leder
fra Køge

Læseguide

Publikationens indsigter er baseret på en undersøgelse af unge medarbejdere og ledere på sundheds- og ældreområdet - og deres forventninger og ønsker til arbejdslivet. Tre ting har vist sig særligt betydningsfulde for de unge medarbejdere: en god arbejdskultur, særlige ønsker til ledelse, og den gode opstart. De tre temaer udgør publikationens tre kapitler.

Løbende i publikationen finder du værktøjer som *ledelsehjulet*, der viser de lederegenskaber de unge efterspørger, *mentorplakaten*, der kan give inspiration til den gode opstart for nye medarbejdere og *plakaten "det første år"*, som giver et overblik over, hvilke temaer, der kan være vigtige i det første år med en ny medarbejder.

Publikationen indeholder også to forskellige samtaleværktøjer: *en samtaleguide* til samtalen mellem leder og medarbejder, samt *dialogkort* som kan bruges af personalegruppen som helhed til at styrke arbejdskulturen.

Vi håber, at publikationen og værktøjerne vil fungere som en praktisk støtte i din hverdag som leder og inspirere dig til at tage konkrete skridt mod en endnu mere attraktiv arbejdsplads for de unge medarbejdere.



KAPITEL 1:

ARBEJDSKULTUR I CENTRUM

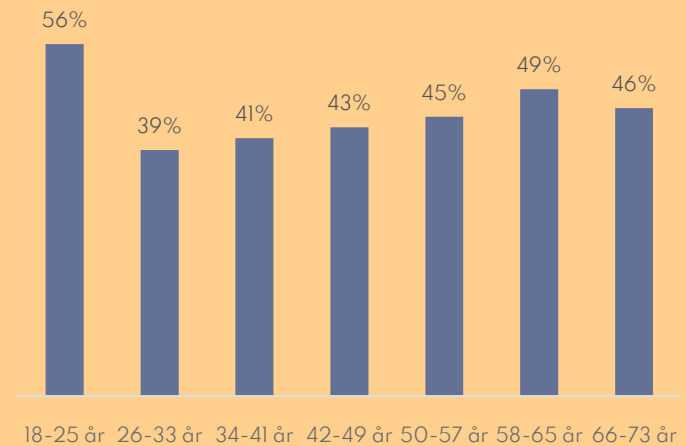
Undersøgelsen viser, at arbejdskulturen er det vigtigste på en god arbejdsplads for de unge. En god arbejdskultur er baseret på kollegaskab, respekt og samarbejde. Det er afgørende for at skabe et miljø, hvor unge medarbejdere føler sig motiverede og inkluderede – og har lyst til at være. Faktisk vægter hele 56 % af de yngste medarbejdere mellem 18-25 det gode kollegaskab som den vigtigste faktor for en attraktiv arbejdsplads, de har lyst til at blive på, se figur 1.

Hvis vi ser på årsagerne til at have forladt tidligere jobs, så er dårlig arbejdskultur og utilfredshed med ledelse to er de mest hyppige årsager dertil. De unge fremhæver, at en god arbejdskultur er noget, man skaber sammen, og at du som leder spiller en nøglerolle i at få det til at lykkes.



"Vi laver meget sammen uden for arbejdstiden – som at holde julefrokoster og lave ting, der bringer os tættere på hinanden."

Figur 1:
Hvor mange på sundheds og ældreområdet vælger "Et godt kollegaskab" som en af de tre vigtigste faktorer for en attraktiv arbejdsplads, som de har lyst til at blive på



"En god arbejdskultur for mig er når vi kan være sociale sammen og hjælper hinanden"

De vigtigste faktorer for en god arbejdskultur

1

Et stærkt fagligt kollegafællesskab

Et velfungerende fagligt kollegafællesskab er for de unge kernen i en god arbejdskultur og giver en masse arbejdsglæde. For de unge er det vigtigt at være en del af et team, hvor man støtter hinanden, skaber tryghed og deler erfaringer – og du må som leder meget gerne være en aktiv del af det faglige fællesskab.

Som leder kan du overveje at fremme det faglige fællesskab ved at prioritere og italesætte vigtigheden af det, og støtte initiativer, der styrker samarbejdet i dagligdagen.

2

Sociale relationer – også uden for arbejdet

At have gode sociale relationer både i og uden for arbejdstiden, bidrager til en følelse af fællesskab for de unge. Små aktiviteter som fælles kaffepauser eller større sociale arrangementer skaber stærke bånd.

Som leder kan du overveje at støtte sociale initiativer som julefrokoster eller fælles fejring, opfordre til små uformelle stunder i hverdagen. De unge værdsætter, når du ser dem og spørger ind til livet udenfor arbejdspladsen.

3

Respekt for hinandens faglighed – også på tværs af alder og uddannelse

De unge fremhæver, at et arbejdsmiljø, hvor alle føler sig værdsatte uanset alder eller uddannelsesniveau, er essentielt. Når deres faglige bidrag bliver taget seriøst, føler de sig som en ligeværdig del af teamet.

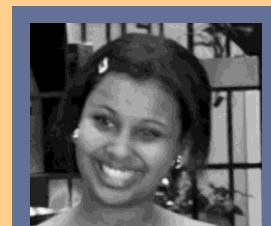
Som leder kan du overveje at skabe plads til, at medarbejderne deler faglige erfaringer på tværs af roller og erfaring, både i den konkrete opgaveløsning og på møder.

"Det er mine kollegaer, der er det vigtigste. Jeg har nogle rigtig gode kollegaer. Vi hjælper hinanden, og vi samarbejder om at få det til at fungere."



Tea, 29 år, social- og sundhedsassistent fra Silkeborg

"Det er vigtigt i mit arbejdsliv at have et godt fællesskab med beboerne og kollegaerne. Så jeg kan snakke med dem, ligesom det er mine veninder"



Salma, 16 år, inspirationsmedarbejder fra Aalborg

De vigtigste faktorer for en god arbejdskultur

4

Støtte og læring blandt kollegaer

De unge finder det værdifuldt at lære af mere erfarne kollegaer, at indgå i en dialog med dem og dig som leder samt selv at kunne bidrage med viden.

Som leder kan du overveje at facilitere muligheden for at dele tanker og idéer, og skabe rammer for mentorsamarbejder eller anden faglig refleksion, hvor nye og erfarne medarbejdere lærer af hinanden.

5

En balance mellem alvor og humor

Et miljø, hvor der er plads til humor både mellem kollegaer og sammen med borgerne, samtidig med at arbejdet tages alvorligt, bidrager til arbejdsglæde og tryghed.

Som leder kan du overveje at sætte en positiv tone i hverdagen og skabe rammer, hvor humor og professionalisme kan gå hånd i hånd.

"Det vigtigste for mig er, at man kan lave sjov med hinanden, men samtidig også være seriøs. Jeg tror, det skaber en tryghed, især for de yngre."



Tea, 29 år, social- og sundhedsassistent fra Silkeborg



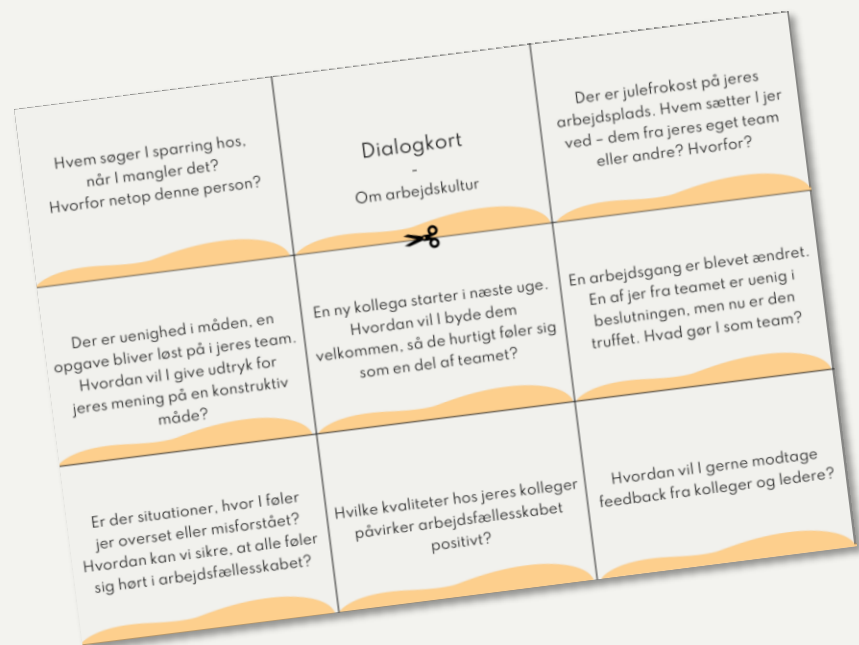
Dialogkort om arbejdskultur



Sådan kan du bruge dialogkortene om arbejdskultur

Dialogkortene er udviklet som et værktøj til at styrke arbejdskulturen og fremme den gode samtale på jeres arbejdsplads. De er designet til at skabe åben dialog mellem jer i personalegruppen, hvor medarbejdere kan dele tanker, udfordringer og idéer, og de hjælper med at bygge bro mellem forskellige perspektiver i jeres team.

Download kortene, klip dem ud, og medbring dem på et fælles møde. Her kan I skiftes til at trække et kort, der sætter samtalen i gang.



KAPITEL 2:

DE UNGES ØNSKER TIL LEDELSE

Brug ledelseshjulet til at styrke dit lederskab

De unge medarbejdere stiller spørgsmålstegn ved "plejer", har en forventning om at blive mødt med ligeværd fra start og abonnerer ikke på det klassiske hierarki på en arbejdsplads. Men hvilke egenskaber skal du egentligt trække på som leder, hvis det står til fremtidens arbejdskraft? I undersøgelsen har vi fundet frem til 5 nøgleegenskaber, der er centrale for de unge medarbejdere. Ledelseshjulet præsenterer de fem nøgleegenskaber, som unge efterspørger hos deres ledere: **synlighed, lydhørhed, tydelighed, øjenhøjde og rollen som ambassadør for faget**. Disse temaer afspejler de behov og forventninger, som unge medarbejdere har, og giver dig en ramme for at reflektere over og udvikle dine lederegenskaber i praksis.

Synlighed handler om at være til stede i medarbejdernes hverdag – ikke som en kontrolinstans, men som en støtte, der engagerer sig i både det sociale og faglige miljø. **Lydhørhed** indebærer at kunne lytte aktivt og tage medarbejdernes input alvorligt. **Tydelighed** sikrer klare rammer og retning, hvilket skaber tryghed og forudsigelighed i en travl hverdag. At møde medarbejderne i **øjnehøjde** betyder at se og anerkende dem som hele mennesker og tilpasse din ledelsesstil til deres individuelle behov. Endelig indebærer rollen som **ambassadør** at fremhæve fagets betydning og skabe stolthed og engagement omkring kerneopgaven.



Ledelseshjulet



Ledelseshjulet med plads til noter



Sådan kan du bruge ledelseshjulet

Hjulet kan bruges som et refleksionsværktøj på din egen ledelse, som udgangspunkt for dialog på møder, hvor du sammen med andre ledere eller personalegruppen vender, hvordan egenskaberne fylder i jeres daglige arbejde eller måske i en forventningsafstemning med den enkelte unge medarbejder.

For at få mest muligt ud af hjulet kan du starte med at vælge et tema og vurdere, hvordan det afspejles i din daglige praksis. Overvej for eksempel, om du er tilstrækkeligt synlig i medarbejdernes hverdag, eller om din kommunikation omkring forventninger og mål er tydelig nok. Feedback fra medarbejderne kan være en god kilde til at forstå, hvordan din ledelse opleves i praksis, og hvor der kan være plads til forbedring.



Download ledelseshjulet med plads til noter her

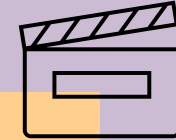


Download ledelseshjulet som plakat her



Ønske 1

SYNLIG



Hør de unge sætte ord på egenskaben synlig ved at klikke på billedet herunder





Synlig

I undersøgelsen var en af de mest gennemgående indsigter, at de unge medarbejdere efterspørger en synlig leder. For unge medarbejdere skaber det en følelse af nærvær og støtte, når deres leder engagerer sig i deres daglige arbejdsliv – og det oplever de giver en bedre dynamik i teamet.

"Det der med, at min leder sidder nede på et kontor med en lukket dør, det fungerer ikke. Hvis lederen er mere til stede, skaber det en helt anden dynamik."



Emma, 22 år, social- og sundhedsassistent fra Køge

"Når de unge oplever, at jeg er til stede, bliver de mere trygge og mere motiverede i deres arbejde. Det skaber en bedre dynamik for alle i teamet."



Eva, leder fra Svendborg





Synlig

Synlighed handler ikke om at kontrollere medarbejderne, men om at være til stede både fysisk og mentalt, så medarbejderne oplever, at du er tilgængelig og opmærksom på dem.

Det kan være i form af fysisk tilstedeværelse i de forskellige vagtlag, fælles frokoster eller ved at være tilgængelig for uformelle samtaler i løbet af arbejdsdagen.

Din tilstedeværelse sender et signal om, at du bakker op om medarbejdernes indsats og er klar til at støtte, hvis de møder udfordringer eller hvis der er brug for opbakning.



Astrid, 23 år, social- og sundhedsassistent fra Assens

”Det har virkelig meget at sige, at ens leder er synlig og tjekker op på, hvordan man har det, for som ung er det ikke sikkert, at man siger til”

Jeg oplever min leder som synlig...



Nina, 27 år, social- og sundhedsassistent fra Assens

”...når hun også er der i aftenvagten”



Sofie, 22 år, social- og sundhedsassistent fra Aalborg

”...når hun hjælper os på gulvet i de rigtig pressede situationer”



Annedorthe, 24 år, social- og sundhedsassistent fra Assens

”...når hun går en morgenrunde og spørger ind til om vi har det godt”



Synlig

Synlighed styrker også relationerne på arbejdspladsen, fordi det opbygger tillid mellem dig og din personalegruppe. Når medarbejderne oplever, at du er engageret i deres arbejde og interesseret i deres trivsel, bliver de mere tilbøjelige til at dele deres udfordringer og idéer. Denne dialog er vigtig for at skabe et lærende og trygt arbejdsmiljø.



Simone, 24 år
sygeplejerskestud. fra
Esbjerg

”Den bedste leder jeg har haft havde altid sin dør åben, man kunne altid komme til hende. Hun henvendte sig også nogle gange for bare at høre, hvordan det gik. Hun var også en del af plejen nogle gange”



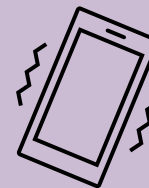
Tea, 29 år, social- og
sundhedsassistent
fra Silkeborg

”En god leder er til stede både ved os i personalegruppen, men også på gulvet ved sygdom. Det giver mig en tryghed, at jeg ved de har min ryg i travle perioder.”



Synlig

Synlighed handler dog ikke kun om fysisk tilstedeværelse. Det indebærer også at være tilgængelig i kommunikationen. Signalet om en åben dør, små opkald eller beskeder til de udkørende medarbejdere eller faste tjek-ind samtaler er centrale elementer i at signalere, at du som leder er der for dine medarbejdere.



Maria, 24 år
sygeplejerskestud. fra
Esbjerg

”Min leder er en synlig leder, når hun til hvert morgenmøde fortæller, hvor hun er henne i løbet af dagen, og at man altid bare kan ringe til hende”

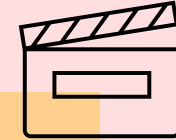
”Min leder er en synlig leder, når hun altid svarer mig på beskeder og når hun møder mig på de platforme, som giver mening for mig, som f.eks. Messenger”



Sofie, 22 år,
social- og sundhedsassistent
fra Aalborg

Ønske 2

LYDHØR



Hør de unge sætte ord på egenskaben lydhør ved at klikke på billedet herunder



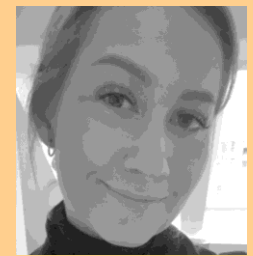


Lydhør

En lydhør leder er kendetegnet ved evnen til at lytte med oprigtig interesse. De unge udtrykker, at de er vant til at blive hørt og inddraget, og at en lydhør leder giver dem en følelse af at blive taget alvorligt.

Det er vigtigt, at medarbejderne oplever, at deres input bliver taget alvorligt. De unge forventer ikke, at du som leder skal give efter for alle ønsker, men de forventer, at du lytter til og overvejer deres bidrag. De forventer derudover også at blive taget med ind i ledelsesrummet og få en forklaring på, hvorfor og hvordan beslutningerne passer ind i en større sammenhæng.

Ved at balancere lydhørhed med tydelige rammer og realistiske forventninger kan du skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig værdsat uden at miste retning eller struktur. Derudover giver det medarbejderne en bedre forståelse for deres opgaver, hvilket øger deres motivation for arbejdet.



Alberte, 22 år,
ufaglært fra Silkeborg

"Det betyder meget for mig at blive hørt.
Det viser, at vi som unge bliver taget seriøst,
og at vores input også har værdi."



Mikkell, 27 år, social-
og sundhedsassistent
fra Assens

"Den bedste leder jeg har haft, leder et sted
mellem hjerne og hjerte. Som kan være både
åben, støttende og lydhør. Og som kan gribe
en, når man har brug for det"



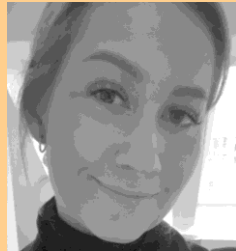
Lydhør



Ditte, 27 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg

"Jeg kan godt lide, at min leder giver plads til mine idéer, men også støtter mig, når jeg har brug for det."

"Mit gode råd til en leder med unge medarbejdere er: Lyt til dem. Hvis de siger A, og du siger B, så prøv at lytte til dem en ekstra gang. Hvorfor siger de A?"



Alberte, 22 år, ufaglært fra Silkeborg

"Vi skal som ledere blive bedre til at forstå, hvad der egentlig ligger bag de udfordringer, som de unge beskriver."



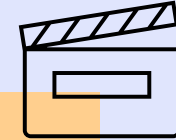
Søren, leder fra Svendborg

Med lydhørhed følger også en udvidet nysgerrighed og empati. Det kræver en vilje til at forstå, hvad der ligger bag medarbejdernes ord, handlinger og forventninger. Når du som leder er lydhør, åbner det også op for muligheden for, at den unge medarbejder begynder at komme til dig med deres bekymringer, men også deres idéer, hvilket både er med til at styrke arbejdskulturen på arbejdspladsen, samtidig med at det øger kvaliteten af opgaveløsningen.



Ønske 3

ØJENHØJDE



Hør de unge sætte ord på egenskaben synlig ved at klikke på billedet herunder





Øjenhøjde

At være en leder i øjenhøjde handler om, at du møder dine medarbejdere i en uformel tone – både i forhold til deres faglige opgaver, og i forhold til deres personlige liv. Især for unge medarbejdere er det vigtigt at opleve, at deres leder ser dem som hele mennesker – både med deres faglige og personlige potentialer og udfordringer.

”Den bedste leder er en leder, der engagerer sig i hele mig og ikke kun i min faglige profil, men også hvem jeg er som privatperson.

Én, som kender mine styrker og mine svagheder og ved, hvordan de skal udfordre mig”



Anne, 26 år,
sygeplejerske fra
Silkeborg





Øjenhøjde

Som en leder i øjenhøjde engagerer du dig i medarbejderne som hele mennesker, og viser interesse for deres liv både på og uden for arbejdet. For eksempel ved at spørge til deres weekend- eller ferieplaner, høre om deres fritidsinteresser eller vise interesse for deres familier.

De unge medarbejdere udtrykker, at de ofte ser deres private og professionelle liv som mere tæt forbundne i forhold til deres mere erfarne kollegaer. Ved at skabe plads til dialog om både privat- og arbejdsliv bidrager du som leder til at styrke arbejdskulturen for de unge.

"For mig er det vigtigt, at min leder kan sætte sig i mit sted og forstå, hvad der fylder for os, både på arbejdet og udenfor."



Emma, 22 år, social- og sundhedsassistent fra Køge

"Jeg kan huske, at min leder efter sommerferien spurgte ind til min ferie i Sverige. Jeg var positivt overrasket over, at hun kunne huske, at jeg skulle til Sverige"



Laura, 22 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg



Øjenhøjde



En måde at være i øjenhøjde på for de unge er gennem en mere uformel tilstedeværelse – både i det faglige og sociale. Når du som leder deltager aktivt i arbejdspladsens sociale liv, viser du medarbejderne, at du er en del af fællesskabet. Det kan være, at du er med til at starte en morgenmadsordning om fredagen eller engagerer dig i sociale arrangementer uden for arbejdstiden. Disse små handlinger skaber en følelse af nærhed og viser, at du er interesseret i dem som hele mennesker, hvilket er med til at styrke sammenhængskraften i personalegruppen for de unge.

”Man skal kunne snakke med sine kollegaer både om det faglige, men også om ens privatliv, og så er det vigtigt at have en leder, som man kan kommunikere med og fortælle, hvad man har på hjerte og fx sige, hvis man har det mentalt dårligt”



Soline, 19 år, fast tilkaldevikar fra Aalborg



Evy, leder fra Silkeborg

”Til jul finder vi altid på noget særligt. Sidste år var vi i bowlinghallen, og i år ser det ud til, at vi måske får lidt ekstra penge til at lave noget endnu bedre.”



Øjenhøjde

Som leder i øjenhøjde går du foran som et godt eksempel. Det betyder, at du viser, at det er okay at stille spørgsmål og begå fejl, så længe man lærer af dem. Dette skaber en kultur, hvor læring og udvikling er en naturlig del af hverdagen. Når du som leder fremstår som tilgængelig og imødekommende, bliver det lettere for de unge medarbejdere at komme frem med deres idéer og bekymringer.



Ditte, 27 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg

"Jeg synes, det er vigtigt, at vi kan spørge om alt, og at vi ikke bliver dømt for det. Det gør det lettere at lære og udvikle sig."

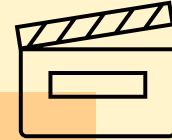


Søren, leder fra Svendborg

"De unge søger et ståsted og en identitet, og som ledere skal vi være der for at støtte dem i den proces."

Ønske 4

TYDELIG



Hør de unge sætte ord på egenskaben tydelig ved at klikke på billedet herunder



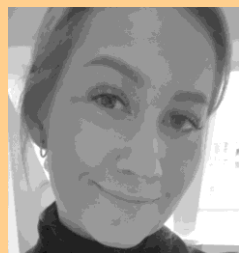


Tydelig

En tydelig leder skaber klare rammer og retning, hvilket er afgørende for unge medarbejdere, der befinder sig i starten af deres arbejdsliv.

Når du er tydelig i dine forventninger og mål, giver det de unge en forståelse af, hvad der forventes af dem, og hvordan deres arbejde bidrager til arbejdspladsens kerneopgave og mål.

Når du kommunikerer klart og struktureret til medarbejdere, skabes der en tryghed og struktur i en hverdag, der kan være præget af mange opgaver, forandringer og travlhed.



Alberte, 22 år,
ufaglært fra Silkeborg

"Det er vigtigt for mig, at min leder respekterer mine grænser, men at hun også er tydelig i, hvad hun forventer af mig."



Søren, leder
fra Svendborg

"Det er som leder vigtigt at være skarp på at sige: Det her er, hvad jeg forventer af dig. Det skaber ikke kun struktur, men også motivation for de unge medarbejdere."



Annedorthe, 24 år, social-
og sundhedsassistent fra
Assens

"Min leder er en tydelig leder, når hun klart fortæller, hvad forventningerne til os er, samt hvad målet for dagen eller arbejdspladsen generelt er."



Tydelig

Kommunikation er også en vigtig del af at være en tydelig leder. Klar og tydelig kommunikation giver nemlig de unge medarbejdere mulighed for helt tydeligt at se meningen med deres arbejde.

Data viser, at 74 % af de ansatte på sundheds- og ældreområdet er public service motiverede, mens hele 94 % er prosocialt motiverede, se figur 2. Meningen ift. den enkelte borger er altså vigtigere end for samfundet generelt.

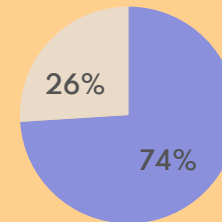
Det er vigtig viden for dig som leder, da det betyder noget for, hvilken form for mening du italesætter i deres arbejde.

Når vi zoomer ind på aldersgrupperne, kan vi se, at meningen i jobbet i særlig grad er motiverende for de unge medarbejdere – det gælder både public service-motivation og prosocial motivation.

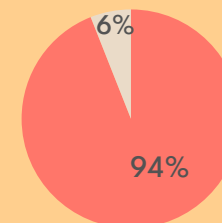


Anne, 26 år,
sygeplejerske fra
Silkeborg

”Det er vigtigt at man har fokus på et fælles mål. At det handler ikke om mig, det handler om borgerne”



Public service motivation handler om, når en medarbejder bliver drevet af at gøre noget godt for samfundet generelt. Det kommer til udtryk ved et ønske om at handle i overensstemmelse med offentlighedens interesse (Perry & Wise, 1990). 74 % af de ansatte på sundheds- og ældreområdet er motiveret af dette.



Prosocial motivation er, når en medarbejder motiveres af at gøre noget godt for en specifik anden, eksempelvis en borger eller en patient (Grant, 2008). Hele 94 % af de ansatte på sundheds- og ældreområdet er motiveret af dette.

Figur 2: andel af ansatte på sundheds og ældre området, der i høj eller meget høj grad er motiveret af de to motivationsformer



Tydelig



En tydelig leder giver også sparring på en måde, der ser fremad og fremmer læring og udvikling – altså med fokus på feedforward. For unge medarbejdere kan det være afgørende at få konkret og konstruktive tilbagemeldinger, der både roser deres styrker og giver dem retning og mål for forbedringer. Tydelighed i feedforward skaber ikke kun klarhed og retning, men også en følelse af, at du tager dem og deres udvikling seriøst.

Som tydelig leder er det vigtigt at balancere klare forventninger med støtte og fleksibilitet. Det handler om at sætte rammer, der giver medarbejderne tryghed, samtidig med at de får plads til at vokse og tage ansvar.

"Når ledere er tydelige i deres forventninger, føler vi os bedre rustet til at levere vores bedste."



Ditte, 27 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg

“

”Der er mange i befolkningen, der siger:
”Nå, du tørrer bare røv”. Ja, det gør jeg.
Men jeg holder også borgerens hånd, når
de ligger på det sidste.
Jeg er der også, når de er kede af det,
og ikke har hørt fra familien.”

Ønske 5

AMBASSADØR



Alberte, 22 år,
ufaglært fra Silkeborg



Ambassadør

Som leder har du ifølge de unge ikke kun en vigtig rolle i det indadvendte på arbejdspladsen, men også for det udadvendte med at fremhæve og styrke værdien af faget som helhed.

At du som leder skal være ambassadør for faget, betyder at formidle med stolthed og engagement til omverdenen – hvad end det er i samtaler i den lokale brugs eller på LinkedIn. Det er med til at inspirere både nuværende og kommende medarbejdere. Unge medarbejdere har brug for at mærke, at deres arbejde gør en forskel og bidrager til noget større, hvilket du som leder kan vise dem gennem din ledelse.

Ved at fremhæve det meningsfulde i arbejdet styrker du de unges motivation og tilhørsforhold. For unge medarbejdere, der ofte søger efter mening i deres arbejde, kan din egen entusiasme som leder og engagement for faget være med til at tænde en gnist og give dem lyst til at blive.

"Pressen ødelægger ofte fortællingen om vores fag, men vi har alle et ansvar for at vende den."

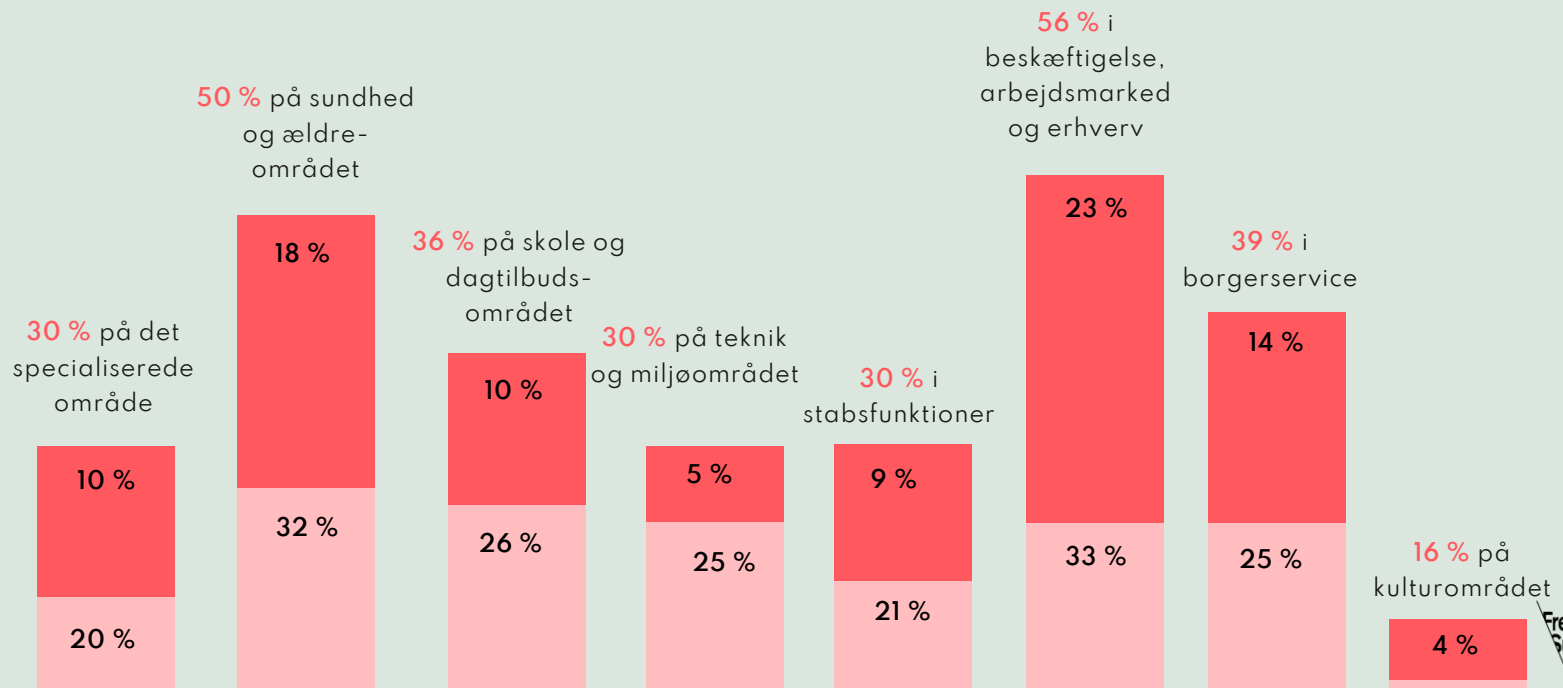




Ambassadør

At være ambassadør indebærer at tage medansvar for at ændre de negative fortællinger om faget. Figur 3 viser, at sundheds- og ældreområdet har anden flest ansatte, der oplever dårlig omtale af deres arbejde i offentligheden. Når vi zoomer ind på de unge, så kan vi desuden se, at kun 48% er helt enige eller overvejende enige i, at de oplever stolthed, når de fortæller andre om deres nuværende stilling. Dette er særligt lavt, når der sammenlignes med de resterende aldersgrupper, som alle ligger over 60%,

Som leder i faget kan du gøre en forskel ved at kommunikere de positive aspekter og succesoplevelser i arbejdet og dermed skabe stolthed både internt – og skubbe til fortællingen eksternt. Dette hjælper ikke kun med at tiltrække nye medarbejdere, men giver også de nuværende medarbejderne en følelse af, at deres indsats bliver værdsat, og at deres arbejde er vigtigt. Det er vigtigt, fordi medarbejdere, der oplever stolthed, også ser sig selv i jobbet længere, viser undersøgelsen "[Kommunen som attraktiv arbejdsplads](#)" fra Komponent.



Figur 3: andel af ansatte på de forskellige fagområder, der oplever negativ omtale af deres arbejde i offentligheden. Mørkerød udgør dem, der oplever det i meget høj grad, mens lyserød udgør dem, der oplever det i høj grad.



Ambassadør

Som ambassadør er en af dine opgaver også at synliggøre udviklingsmulighederne inden for faget. Unge medarbejdere skal kunne se en fremtid i deres arbejde, hvor de både kan udvikle deres kompetencer og får mulighed for at få ansvar på sigt. Ved at sætte fokus på mulighederne for faglig og personlig udvikling skaber du en attraktiv arbejdsplads, der tilknytter og motiverer medarbejderne.



Ditte, 27 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg

"Det der med at give bade og vaske er jo bare en lille del af det, vi gør i ældreplejen. Der er så meget mere i det her fag, som for eksempel handler om relationer til borgerne."



Søren, leder fra Svendborg

"Vi skal vise, at det her er et sted, hvor man kan udvikle sig og få ejerskab over sit arbejde. Det gør det attraktivt at blive."

"Det er vores alle sammens ansvar at få vendt fortællingen om vores arbejdsplads og det her fag"

- Helle, leder fra Køge

Samtaleguide mellem leder og ung medarbejder



Sådan kan du bruge samtaleguiden

Samtaleguiden er udviklet som et værktøj til at styrke dialogen mellem dig som leder og din unge medarbejder. Den kan bruges til samtaler eller løbende sparring, hvor fokus er på at skabe en åben og tillidsfuld dialog om blandt andet trivsel og udvikling hos din medarbejder. Spørgsmålene er inddelt i temaer efter ledelseshjulet, der hjælper dig med at strukturere samtalen og komme omkring forskellige aspekter af din medarbejders arbejdsliv og ønsker hertil.

Start med at vælge et eller flere temaer, der passer til den aktuelle situation eller din medarbejdes behov, og kombiner spørgsmålene herfra med det, du ellers vurderer vigtigt i jeres relation.



Download samtaleguiden her



Hør de unge sætte ord på deres ønsker

I videoen møder I flere unge medarbejdere fra sundheds- og ældreområdet, som deler deres perspektiver på, hvad der for dem er en god leder, og hvad de værdsætter i deres arbejdsliv. De fortæller om deres syn på en god arbejdskultur, deres vigtigste ønsker til arbejdspladsen, og hvad en leder kan gøre for at skabe en god arbejdskultur. Videoen afsluttes med konkrete råd til, hvordan man som leder kan skabe de bedste rammer for unge medarbejdere - fra dem til jer.

Videoen kan bruges på flere måder: Den kan vises på ledermøder, hvor den kan skabe inspiration til fælles refleksion og dialog om arbejdet med unge medarbejdere. Du kan også vælge at se den selv for at få nye perspektiver og konkrete idéer til, hvordan du kan styrke din egen ledelsespraksis, samt relationerne og arbejdskulturen på din arbejdsplads. Brug gerne videoen i kombination med ledelseshjulet for at omsætte indsigterne fra den til praksis hos dig selv.



Download
videoen i stort
format her



KAPITEL 3:

DEN GODE OPSTART

Den tredje og sidste ting, som de unge fremhævede som særligt vigtigt på en god arbejdsplads, er den gode opstart. En god og veltilrettelagt opstart er afgørende for at sikre, at unge medarbejdere får en positiv og tryk start i arbejdet. En god opstart handler ikke kun om at introducere de praktiske og faglige opgaver, men også om at skabe en følelse af tilhørsforhold til arbejdspladsen.

Overgangen fra elev eller studerende til medarbejder på sundheds- og ældreområdet kan være en stor omvæltning for mange unge. Her kan en planlagt og personlig velkomst gøre en stor forskel. Data viser, at hele 31 % af de 18-25-årige på sundheds- og ældreområdet har forladt et job, fordi de ikke oplevede, at de blev taget godt nok i mod. Når de unge føler sig set og hørt fra starten, skabes der en følelse af tryk, som gør det lettere at navigere i nye opgaver og relationer, og som allerede fra starten skaber en følelse af tilknytning til arbejdspladsen.



"For mig betød det meget, at jeg bliver set og hørt, specielt i starten. Det gør, at man ikke føler sig som en byrde."



Laura, 22 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg



Din rolle som leder

En vellykket opstart kræver, at du som leder tænker både på de praktiske, faglige og sociale aspekter af arbejdet. Den første dag er den vigtigste opgave at sikre, at den unge føler sig velkommen og betydningsfuld, da det første indtryk har stor betydning.

Men opstarten er ikke kun en enkelt dag – det er en proces, der strækker sig over minimum det første år, hvor regelmæssige tjek-ind samtaler og en løbende dialog om den nye medarbejders oplevelser, behov og udfordringer, er afgørende. Her kan du bruge plakaten "det første år" som en inspiration til, hvilke fokuspunkter der er vigtige i det første år.



Søren, leder
fra Svendborg

"Vi skal huske, at de unge stadig er ved at finde deres plads. Det kræver opmærksomhed og støtte fra vores side."

"Det handler om at tage de unge medarbejdere med ind i fællesskabet, så de føler sig som en del af gruppen fra starten."



Anja, leder
fra Koge

Plakat: Det første år



Sådan kan du bruge plakaten

Plakaten 'Det første år' er skabt til dig som leder, så du kan give unge medarbejdere en god opstart og støtte dem i deres travlhed og udvikling gennem de første 12 måneder. Den fungerer som et visuelt værktøj, der guider dig til at fokusere på medarbejderens vigtigste behov i hver fase. Ved at bruge plakaten kan du hjælpe med at skabe trykthed, engagement og tilhørsforhold, så medarbejderen bliver en værdifuld del af teamet.

Som leder kan du anvende plakaten som en del af onboarding-processen, til snakke med dine unge medarbejdere eller som en praktisk påmindelse om løbende at følge op på travlhed og udvikling.



Rollen som mentor

Noget, der spiller en meget vigtig rolle i den gode opstart for nye unge medarbejdere, er muligheden for at få tilknyttet en mentor fra start.

En mentor kan hjælpe med de mange praktiske aspekter af opstarten, men kan også hjælpe den nye, unge medarbejder med at lære de sociale normer på arbejdspladsen at kende. Dermed kan en mentor give dem større sikkerhed og selvtillid i deres nye rolle. Dette betyder ikke, at ansvaret for en god opstart udelukkende ligger hos mentoren, her er en god rollefordeling nødvendig. I kan lade jer inspirere af vores plakat om mentor.



Emma, 22 år, social- og sundhedsassistent fra Køge

"Når man starter i sit første job, så er det virkelig the real deal, og man står med ansvaret for mennesker. Det kan være skræmmende for mange uden den rigtige støtte fra en leder eller mentor."



Anja, leder fra Køge

"Mentoren er den, der kan forklare tingene i et tempo, hvor de unge føler sig trygge, og samtidig sørge for, at de bliver en del af fællesskabet."



Ditte, 27 år, social- og sundhedsassistent fra Svendborg

"En god mentor tager sig tid til at lytte og hjælpe. Det er vigtigt, at man har en person tæt på sig, der virkelig har fokus på at man udvikler sig."

Plakat: Mentor



Sådan kan du bruge plakaten

Plakaten 'mentor' kan bruges som en del af jeres planlægning og som en praktisk påmindelse om de vigtigste skridt, der skal tages i opstartsperioden. Ved at følge plakaten sikrer du en systematisk tilgang, der styrker den unge medarbejders tryghed, trivsel og udvikling i løbet af deres første tid på arbejdspladsen – og du kan afstemme med mentor og andre kollegaer, hvilke opgaver der er dine som leder, hvilke der er mentorens og hvilke andre kollegaer hjælper med.



Bag om undersøgelsen

Denne publikation er udviklet af Komponent – kommunernes udviklingscenter for Fremfærd – Sundhed & Ældre. Målet med projektet har været at forstå unge medarbejders oplevelser og ønsker på sundheds- og ældreområdet og at identificere, hvordan ledelse kan bidrage til at skabe en god arbejdskultur for de unge.

Undersøgelsen er en del af projektet "Unge medarbejdere og arbejdskultur" som Aalborg, Randers, Silkeborg, Esbjerg, Tønder, Assens, Svendborg og Køge har deltaget i og bidraget til. En stor tak til alle deltagerne.

Indsigterne er blevet til gennem dybdegående enkelt-interviews med 8 unge medarbejdere og tre fokusgruppeinterviews med 9 ledere fra Silkeborg, Svendborg og Køge kommuner. Derudover gennem workshop-inputs fra i alt ca. 40 unge medarbejdere.

Undersøgelsen består desuden af indsigter fra:

En omfattende desksearch, der har kortlagt eksisterende tendenser, viden og teorier om medarbejdere på sundheds- og ældreområdet, herunder særligt de unge medarbejdere.

Data fra Komponent's spørgeskemaundersøgelse om den attraktive arbejdsplads, som indeholder 1688 besvarelser fra sundheds- og ældreområdet på tværs af alle 98 kommuner. Når der vises grafer eller omtales data i undersøgelsen, stammer det herfra.

Viden fra to generationsværksteder, som blev afholdt for alle 8 deltagerkommuner i henholdsvis Odense og København med 10 deltagere fra hver kommune. Formålet med generationsværkstederne var blandt andet at sikre, at de udarbejdede værktøjer i projektet afspejler praksis og er relevante i hverdagen. Deltagerkommunerne fik derfor mulighed for aktivt at arbejde med værktøjerne og give feedback. Denne feedback blev brugt til at justere og forberede værktøjerne.



Fremfærd Sundhed & Ældre

Om Fremfærd Sundhed og ældre

Fremfærd er etableret som en del af overenskomst 2013 og videreført med de efterfølgende overenskomstfornyelser.

Det fælles mål er at skabe effektive arbejdspladser, hvor opgaverne løses i tæt sammenspil med borgerne, og hvor medarbejdere trives.

Fremfærd iværksætter og støtter projekter, indsamler erfaringer og formidler viden. Ambitionen er at skabe gode løsninger for borgeren, trivsel for medarbejderne og effektivitet for kommunen.

Fremfærd Sundhed og Ældre igangsætter projekter omkring ældre og sundhed på fx sundheds- og forebyggelsescentre, trænings- og rehabiliteringscentre, plejecentre og hjemmeplejen mv.

Ekspertudvalget for Fremfærd Sundhed og Ældre er sammensat af repræsentanter fra de faglige organisationer og fra KL og kommunerne.