Er du klar til de digitalt indfødte?

- Sådan bliver du en SoMe-leder

Af: Nicole Baandrup Nielsen, ledelseskonsulent i LEAD – enter next level A/S

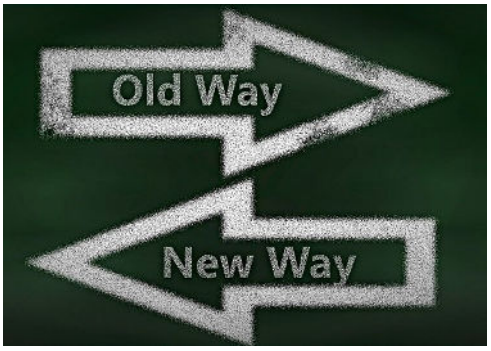
Måske kan du huske dengang, der var en verden uden internet og computer, hvor utallige skoletimer og eksaminer i maskinskrivning kunne få de grå hår til at vokse på selv det yngste hoved?

Eller måske kan du huske, da mobiltelefoner var for de få, der med stolthed slæbte rundt på den 5 kg. tunge "mursten" af en såkaldt bærbartelefon?

Det kan jeg ikke…

Men jeg møder mange ledere, der er vokset op i en tid uden internet og digitale medier, som prøver at følge med og udnytte den nye teknologis muligheder, men synes det er svært. Vi kender nok også alle ham eller hende, der i hvert fald ikke har nogen fidus til de der digitale medier. Måske er du endda selv denne person.

Hvad nu hvis jeg fortæller dig, at ud af dine yngre medarbejdere mellem 25og 35 år er det kun 6%, der ikke er til stede på sociale medier, og at det tal er helt nede på 2%, hvis vi kigger på de 16-24-årige? Har det så stadig ingen betydning for den måde, du som leder tilgår og arbejder med dine digitalt indfødte medarbejdere?



"De digitalt indfødte"

De digitalt indfødte, eller generation Z, som de også kaldes, er personer født fra år 1990 (Shcultz Hansen, 2015). De er opvokset i en tid, hvor internetadgang døgnets 24 timer er blevet en selvfølge. Som Marianne Levinsen fra Center for Fremtidsforskning definerer den nye generation, betyder begrebet "de digitalt indfødte", at man er vokset op i det digitale univers og ikke har begreb om en verden uden de digitale platforme (Levinsen, 2015). Eller sagt med andre ord: Det, der ikke er at finde digitalt, det findes slet ikke!

Men hvilken betydning har de digitalt indfødtes indtræden på arbejdsmarkedet for den måde, man agerer som leder? Dette spørgsmål har erhvervsforsker Søren Schultz Hansen fordybet sig i over de seneste ni år. En af de mest interessante iagttagelser, han for mig at se har gjort sig, er skelnen mellem "tilstedeværelse" og det, som han kalder "tiltideværelse" (Schultz Hansen,

2015). Tilstedeværelse handler om at være tilstede og nærværende i fysisk form som leder. Denne adfærd er bredt kendt i ledelseslitteraturen og udmøntes i praksis gennem fx løbende 1:1-dialoger, daglige fysiske 'touch-points', afdelingsmøder osv. Pointen er, at de digitalt indfødte foretrækker tiltideværende ledelse frem for tilstedeværende ledelse. I sin definition af begrebet om tiltideværende ledelse beskriver Søren Schultz Hansen fire centrale forhold, der gør sig gældende. Kort fortalt handler tiltideværende ledelse om:

1. "Nuvær" frem for "nærvær": Tiltideværelse handler om, at ledelse i højere grad er noget, der udfoldes i tid og ikke i rum. Det betyder også, at du som leder ikke behøver at være fysisk tilstede – så længe du er nuværende for medarbejderne eks. gennem Snapchat, Facebookchat, Instagram eller andre sociale medier.

2. Åbenhed og gennemsigtighed: De digitalt indfødte foretrækker åbne og gennemsigtige gruppedialoger om performance og udvikling. Samtidig værdsættes fortrolige og personlige møder med lederen i enerum ikke i så høj grad. Mange af de yngre medarbejdere foretrækker i stedet samtaler, hvor flere deltager i dialogen. I praksis kan eks. lukkede Facebookgrupper med medarbejderne være et effektivt redskab til at imødekomme de digital indfødtes forventninger om en øget åbenhed og gennemsigtighed.

3. Anerkend, anerkend og atter anerkend: De digitalt indfødte er vokset op i en verden, hvor de er vant til at få anderkendelse og feedback på ALT, hvad de foretager sig.

   Denne forventning forsvinder ikke, blot fordi de træder ind i din organisation. Det bliver du nødt til at forholde dig til som leder. Ledere, der er af overbevisningen "ros og anerkendelse skal være velfortjent – jeg giver ikke ros, medmindre jeg virkelig synes, at der er tale om en ekstraordinær præsentation", kan risikere at slå sig i mødet med de digitalt indfødte. Dette vil nemlig give de digitalt indfødte medarbejdere en oplevelse af, at din organisation eller afdeling er "anerkendelsesfri zone", hvilket vil have betydning for måden, de ser dig som leder, men også på din organisation og deres eget engagement og trivsel (Schultz Hansen, 2015).

4. Hurtig feedback: Selvom du som leder formår at give dine digitalt indfødte medarbejdere feedback og anerkendelse for alt, hvad de foretager sig – så er det ikke nok. I begrebet om tiltideværende ledelse ligger nemlig også en hastigheds-

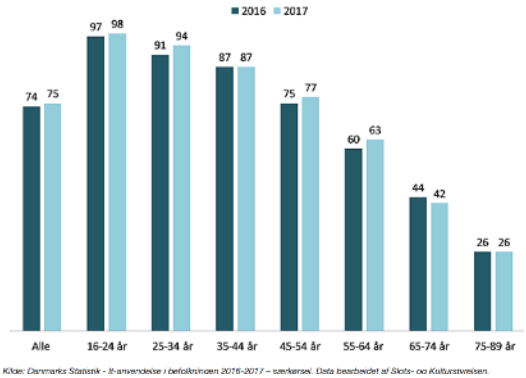
> component. Det betyder, at der kommer en sammenhæng mellem tid og værdien af din feedback; jo længere tid der går, fra at den digitalt indfødte udfører en handling, som burde udløse feedback eller anerkendelse, og til det tidspunkt, hvor du som leder overleverer denne feedback eller anerkendelse, vil værdien af din feedback falde. Hvis der går for lang tid, er den digitalt indfødte medarbejder kommet videre i teksten, og di- ne gode intentioner vil være tabt på gulvet (Schultz Hansen, 2015).

Den pointe, som jeg vil folde ud i resten af artiklen, er, at anvendelse af sociale medier kan være en afgørende nøgle til succes i overgangen fra tilstedeværende ledelse til at bedrive tiltideværende ledelse. Jeg vil vove den påstand, at du må anvende sociale medier som ledelsesrum for at kunne lykkes som leder i en digitaliseret verden.

Hele 98% af unge danskere mellem 16 og 24 år bruger sociale medier, såsom Facebook, Snapchat, Instagram og Twitter, mens det samme tal er 94% for aldersgruppen 25-35 år (Danmarks Statistik, 2017).

Det er det overordnede billede, der allerede nu begynder at tegne sig af din medarbejderstab, og som om ganske få år i høj grad vil være kendetegnende for store dele af din medarbejdergruppe i takt med, at de digitalt indfødte træder ind i din organisation.

Brugen af de sociale medier i 2017



Kilde: Danmarks Statistik - It-anvendelse i befolkningen 2016-2017 – særkørsel. Data bearbejdet af Skats- og Kulturstyrelsen.

De sociale medier er dermed allerede en integreret del af de digitalt indfødtes hverdag, og brugen af dem er nærmest taget for givet, som en forudsætning for overhovedet at kunne være i verden. Hvad ville der ske, hvis du som leder kastede dig ud i at "tale de digitalt indfødtes sprog" og begyndte at se og anvende de muligheder, som de sociale medier kan bidrage med i den daglige ledelse af dem?

Sociale medier som eks. Snapchat, Facebook, LinkedIn og Instagram er exceptionelle redskaber til at imødekomme de digitalt indfødtes forventninger og ønsker om lynhurtig feedback – hele tiden. Det tager to sekunder at "like" din medarbejders seneste statusopdatering på Facebook eller dele dit teams hårde arbejde om et strategisk vigtigt projekt med omverdenen på LinkedIn. Men det betyder enormt meget for den enkelte medarbejder, at du rent faktisk gør det!

Samtidig giver de sociale medier dig

mulighed for som leder at etablere en både åben og gennemsigtig dialog med dine medarbejdere, hvor andre kan hoppe ind og deltage i dialogen. Den efterhånden brede pallette af sociale mediekanaler, som eks. Zoom, Facetime, Yammer, Whatsapp og Skype tilbyder ligeledes mulighed for at møde dine medarbejdere i realtid uafhængigt af fysisk tilstedeværelse. Disse muligheder er i mine øjne et overset redskab til at sikre effektive møder i den enkelte afdeling såvel som på tværs af afdelinger.

Og med de mange notifikationer, der popper frem og indikerer aktivitet på dine sociale medie-apps, kan de sociale medier være en direkte adgang til at sikre tiltideværende ledelse, hvor du som leder formår at være nuværende over for dine medarbejdere – fuldstændig som om, at I gik forbi hinanden på gangen på vej ind til kontoret eller mødtes ved kaffemaskinen.

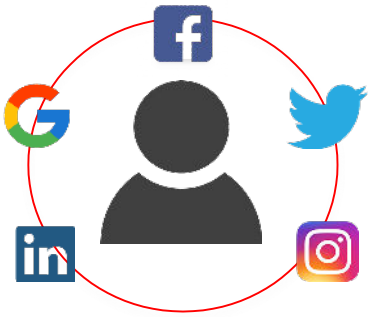
Kort sagt repræsenterer de sociale medier en række greb, du som leder kan anvende i din ledelsespraksis i arbejdet med dine digitalt indfødte medarbejdere (og om ikke så forfærdelig længe dine digitalt indfødte ledere)…

Din digitale tilstedeværelse som leder bliver derfor mindst lige så vigtig som din fysiske tilstedeværelse. Men det paradoksale er, at den digitale tilstedeværelse som leder har en forsvindende lille plads i den gængse ledelseslitteratur og eksisterende HR-praksis. Her er det gængs praksis løbende at evaluere l

lederens fysiske lederskab gennem mere eller mindre omfattende ledel- sesevalueringer af både kvantitativ og kvalitativ karakter. Det er også almen viden, at ledelsesevalueringer er et anerkendt og virksomt styrings- og udvik- lingsredskab, som kan bidrage til orga- nisationens strategiimplementering i ledernes hverdag (Bäckström, 2015). Samtidig er det heller ikke nogen ny- hed, at en af grundforudsætningerne for ledere, der lykkes, er løbende kon- struktiv feedback (Eichinger & Lombar- do, 2000). Så hvad får os til at tro, at det ikke også er afgørende at evaluere og få feedback på den digitale tilstede- værelse som leder?

SoMe360 – en evaluering af digital tilstedeværelse

Jeg vil gerne afslutningsvis introducere dig for det, jeg kalder en SoMe360. Dette er en evaluering af din digitale tilstedeværelse som leder og din organisations digitale tilstedeværelse på tværs af de digitale platforme: Google, Instagram, Twitter, LinkedIn og Facebook.



Gennem SoMe360 kan du identificere både styrker og udviklingspotentialer forbundet med egen såvel som organisationens digitale tilstedeværelse. Ud fra denne analyse kan man således arbejde med, hvordan en fremtidig strategi for den digitale tilstedeværelse kan se ud for at understøtte løsningen af kerneopgaven.

Gennem SoMe360 kan du identificere både styrker og udviklingspotentialer forbundet med egen såvel som organisationens digitale tilstedeværelse. Ud fra denne analyse kan man således arbejde med, hvordan en fremtidig strategi for den digitale tilstedeværelse kan se ud for at undersøtte løsningen af kerneopgaven. Det handler altså ikke kun om dig og din ledelse – det handler i lige så høj grad om omverdenen og den måde, som din organisation tilgår borgere, virksomheder og andre interessenter på i arbejdet med løsningen af kerne- opgaverne. Sagt med andre ord har du som leder både ansvaret for:

1. Din personlige digitale tilstedeværelse OG
2. Organisationens digitale tilstedeværelse.

Det er disse to dimensioner, som vi arbejder med i en SoMe360. Kendetegnet for arbejdet med begge er, at dit kompetenceniveau på de sociale medier sætter standarden for, hvor godt du og din organisation formår at lykkes med kerneopgaven gennem digital tilstedeværelse.

Opsummering

De digitalt indfødte er allerede begyndt at træde ind på arbejdsmarkedet, og du vil i de kommende år opleve en markant stigning i antallet af digitalt indfødte medarbejdere i din organisation.

I kraft af den markant anderledes verden, som de digitalt indfødte medarejdere er opvokset i, stilles der helt nye krav og forventninger til dig som leder. For at kunne imødekomme disse forventninger bliver det nødvendigt for dig som digital indvandrer at gentænke din ledelsespraksis og udvide dit ledelsesrepertoire.

Det er her, at brugen af de sociale medier bliver afgørende for, hvordan dusom leder kommer til at lykkes i arbej- det med dine digitalt indfødte medarbejdere. Jeg vil endda gå så langt som til at påstå, at når det kommer til de digitalt indfødte, svarer dit fravær på de sociale medier til, at du næste gang, du møder en af dine medarbejdere på gangen, går lige forbi hende uden så meget som at værdige hende et blik.

De sociale medier er ekstraordinære ledelsesgreb til at:

1. Imødekomme dine yngre medarbejderes krav om lynhurtig feedback og anderkendelse – hele tiden.
2. Etablere en både åben og gennemsigtig dialog med dine medarbejdere, hvor andre kan hoppe ind og deltage i dialogen.
3. Være nuværende og praktisere tiltideværende ledelse.
4. Arbejde systematisk med løsningen af kerneopgaven gennem både din personlige digitale tilstedeværelse såvel som din organisations digitale tilstedeværelse.

Så hvor længe tør du som leder at se bort fra brugen af de sociale medier som ledelsesgreb og fortsætte med at sætte din lid til det, ”der plejer at virke”?

LEAD+
enter next level

Litteratur

- Bäckström, S. (2015), ”Gør ledelsesevalueringen til et strategisk styringsredskab”, lederweb
- Danmarks Statistik (2017), ”It-anvendelse i befolkningen 2016-2017”, Slots- og Kulturstyrelsen- It
- Eichinger, R.W. & Lombardo, M.M. (2000), High Potentials as High Learners, Human-Ressource Management, Vol. 39(4)
- Levinsen, M. (2015), ”Generationerne X, Y, Z og arbejdspladsen”, Center for Fremtidsforskning
- Schultz Hansen, S. (2015), ”De digitale indfødte på job”, Gyldendal Business