

# DE UNGE ER SÅ BESVÆRLIGE!

Tekst/ **Michael Hansen**, Mindset Trainer  
og indehaver af bymichaelhansen

Mine udviklingsforløb starter næsten altid med ét eller flere møder med kontorets partner eller partnerne. De bestemmer og sætter retningen for virksomheden, og de betaler regningen. Ved disse møder falder snakken ofte på de unge. Jeg hører ofte:

- De gider ikke lave nok. Især ikke når der er pres på
- Jeg kan ikke gennemskue, hvordan jeg skal motivere dem
- Jeg har svært ved at styre de unge
- De ved for lidt og er for fagligt svage
- De er for dårlige til at snakke med kunderne
- De er svære at fastholde. De vil hele tiden videre til noget større og bedre
- De kan ikke sælge
- De mener, at de kan mere, end deres evner rækker til.

Mit indlæg på FSR – danske revisors års-møde i år handlede om personligt lederskab. Det handlede om, hvordan en partner bedst muligt leder sig selv, sit team og sin organisation i en branche i rivende udvikling og under stort pres. Jeg tillod en stor grad af deltagerinvolvering under mit

indlæg, og meget tidligt kom dette spørgsmål: *"Hvordan leder vi unge, nye revisorer – de er så besværlige?"*

Det er langt fra første gang, at jeg får dette spørgsmål, og mit umiddelbare svar var: *"Har du spurgt de unge mennesker selv, hvordan de vil ledes, og hvad som motiverer dem?"* Svaret var tøvende.



*De unge, nye revisorer er vigtige elementer på et kontor, og de vil altid kunne bidrage med noget positivt, hvis de bare bliver spillet gode og bliver trænet rigtigt.*

Michael Hansen  
Mindset Trainer

Da vi jo altid skal høre en historie fra begge sider, så lad mig her fremføre, hvad jeg ofte hører fra de unge revisorer, når jeg arbejder med dem eller har en uformel snak i en pause. Her er, hvad de unge siger, at de ønsker fra deres leder og arbejdsplads: Ansvar og udfordringer; en chef der bruger tid på mentoring og sparring; en dygtig leder som også prioriterer ledelse; et godt arbejdsmiljø og tid til gode kollegaer; de rigtige kunder;

anerkendelse og feedback; at være en del af en virksomhed med klare mål og visioner; at bidrage og gøre en forskel – det store billede og spændende arbejdsopgaver.

Når nu begge parter er hørt, tillad mig så at spørge: *"Hvad er målet?"* Hvilken kultur på kontoret sigter vi efter, og hvad er optimalt? Eller endnu mere specifikt, hvad giver de bedste resultater?

Min mening på dette område er meget klar: Forskelligheder er godt og en styrke, hvis du vælger at gøre dem til en styrke. Du kan godt have et kontor på under 6-7 personer, der ligner hinanden meget og klarer sig glimrende. Men vil du vækste yderligere og skabe en mere dynamisk virksomhed, skal der flere ingredienser i suppen. Lad mig demonstrere min pointe ved at give et eksempel:

De bedste fodboldhold i verden er alle skruet 100 procent ens sammen rent organisatorisk. De har måske forskellige filosofier om spillestil, opstilling og mandskabspleje, men de er organiseret ens. Vigtigst af alt de har en træner. Og her er en meget vigtig pointe. Træneren står uden for banen under kampen. Han løber ikke pludselig ind på banen og scorer et mål selv eller tager målmandspladsen, fordi det andet hold får tildelt et straffespark, og træneren så selv mener, at han er den bedste målmand af alle. Heller ikke hvis det er en vigtig kamp. Træneren skal træne, coache og

**Læserbrevkasseredaktør Michael Hansen** laver skræddersyede udviklingsprocesser af menneskelig adfærd, målrettede ledere, teams og virksomheder. Han har specialiseret sig i den ledelsesmodel, som partnerstyrede grupper befinder sig i. Michael har årelang erfaring med revisorbranchen, og flere gange haft indlæg på FSR – danske revisors årsmøder.



undervise sine spillere. Han sætter dagsordenen, lægger strategien og er kontakten imellem klubbens ledelse og spillerne.

Med andre ord: Trænerens resultater er summen af spillernes resultater. De dygtigste ledere, som jeg har arbejdet med, har alle det selvbillede, at de står uden for banen, og deres vigtigste fokus er at coache deres spillere til succes. Når spillerne gør det godt, går det også træneren godt. Spillerne på de bedste fodboldhold er 100 procent bevidste om deres roller, pladser og mønstre. Der er lavet en meget klar forventningsafstemning om, hvad og hvordan de skal performe. En spiller hører enten til i en gruppe af forsvarsspillere, midtbanespillere eller angrebsspillere. Hvert af disse teams er igen brudt ned i nogle roller og lederfigurer. Alle spillere har deres egen unikke funktion og udgør en specifik og defineret brik i det samlede puslespil.

Alle er bevidste om, hvem der er hvem, hvilke roller den enkelte spiller har, og hvad jeg kan forvente af dig, hvis jeg spiller dig bolden på en bestemt del af banen. Med andre ord: Hvis vi købte 22 (den totale trup på et professionelt fodboldhold) ens spillere, ville vi aldrig have en chance for at vinde kampe, da vi enten kun kunne forsvare, angribe eller bygge angreb op på midtbanen. Opsummeringen er: De unge, nye revisorer er vigtige elementer på et kontor, og de vil altid kunne bidrage med noget positivt, hvis

de bare bliver spillet gode og bliver trænet rigtigt. Kræver de mere attention end andre? Ja. Men det gør alle nye "spillere" på holdet. Og investerer du ikke denne tid, så bliver de aldrig dine nye stjernespillere. Det er meget enkelt, at du stort set 100 procent selv er med til at afgøre, hvilken rolle og hvilket niveau de skal lande på.

#### De to grupper

Lad mig tage udgangspunkt i en situation, som jeg ofte har arbejdet med. Et revisorteam på cirka 12 personer, hvoraf 2-4 af disse er unge mennesker. Den mere modne del af teamet er ofte meget selvkørende og har sin egen stil og måde at løse sit arbejde på. Man har måske glemt, hvordan det er at være helt ny og pludselig skulle gå fra den beskyttede skoleverden til et krævende arbejdsmarked. Hos denne del af teamet hersker der en overbevisning om, at man bare skal holde næsen i sporet og lave sit arbejde. Så skal alting nok løse sig. De overordnede linjer og lyst til at drive lederskab, motivere medarbejdere, afholde udviklingssamtaler, sætte mål op for teamet og den enkelte og sikre, at alle når disse mål og tage sig tid til at coache den enkelte medarbejder, er stort set ikke eksisterende.

De unge medarbejdere på den anden side af bordet er måske i starten af tyverne. De har været vant til hjemme fra hos mor og far at være midtpunktet og medbestemmende på

## REVISOR-BREVKASSE

**Skriv ind** og få en professionel vinkel på et ikke-fagligt problem. Det kunne være udfordringer med en kunde eller medarbejder, eller feedback på, hvordan du bedst sammensætter et godt team og bevarer motivation og gejst. Det kunne være spørgsmål om, hvordan man på et revisionskontor får skabt nogle klare og positive mål, som alle vil arbejde henimod hver dag. Du bestemmer selv, om du ønsker at være anonym.

Skriv på [mh@bymichaelhansen.com](mailto:mh@bymichaelhansen.com)

alting. Indstillingen til arbejde og arbejdsmængde var nok ikke den samme, som da den mere modne generation var ung. De unges behov for socialt samvær, bekræftelse og anerkendelse er nok også meget højere end før, og retten til at skulle tjekke ind på Facebook og lignende medier er en selvfølge. Under hele deres uddannelse er der udelukkende fokus på det faglige. De skal kunne deres fag, og de bygger langsomt deres personlighed op omkring selve fagligheden og kernekompetencerne.

Når så virkeligheden melder sig, og de skal møde den første dag på den nye arbejdsplads, finder de ud af, at virkeligheden indeholder meget mere end faglighed. Nu er opgaverne ikke nogle, der står i bøgerne, men i stedet rigtige kunder, som har meninger, følelser, handler irrationelt, kommer for sent med materialerne, og som har opgaver, som falder uden for kategori. Imens alt dette sker, ville det jo være rart, hvis vi også arbejdede os hen imod at kunne byde ind på nogle rådgivningsopgaver eller på anden måde gøre noget, som øgede loyaliteten til kunden, så de ikke blev fristet til at engagere sig med byens andet revisionshus.

Eksemplerne er lidt firkantede, men jeg gætter på, at du vil kunne genkende mange af disse tilfælde. Om ikke andet, hvis du er den unge, nye revisor.

Det, der sker, er et sammenstød på værdier, vaner og kultur. Disse to grupper har to forskellige referencer for, hvordan man opfører sig, og hvad en arbejdsplads kræver af en. Yderligere er det måske også lidt svært for den mere rutinerede revisor at huske, hvordan det er at være ny og skulle være sammen med meget kompetente mennesker, som også er et helt andet sted i livet rent privat. Men faktum er, om du kan lide det eller ej, begge grupper har brug for hinanden. Uden den ene kunne den anden ikke overleve.

### Her afslører vi hemmeligheden

Så hvad kan du gøre for at lede dine unge ansatte bedre og opnå et team, som bryder igennem og skaber bedre resultater end tidligere? Her er fem punkter, som vil sikre dig, at du kommer godt i gang!

#### 1: Skab jeres egen teammission

En god virksomhedsmission beskriver over-

ordnet, hvad virksomheden laver, hvordan den gør det, og hvilken værdi den skaber for kunderne. Det er ultimativt altid dit ansvar som partner at lede dit team til succes. Prøv at afsætte 15-30 minutter hver mandag morgen i 3-4 uger, hvor du tænker og noterer følgende:

- Hvad vil virksomheden opnå, producere og levere?
- Hvilket behov opfylder dine produkter/ydelser for dine kunder?

- Hvordan ønsker du, at dine kunder omtaler din forretning?
- Hvad ser I frem til i din virksomhed?

En teammission gør, at alle i teamet ved, hvem vi er, hvad vi præcist laver, og hvilken værdi vi skaber for kunderne. Det giver en følelse af os i stedet for dig og mig. Du vil opleve, at en stærk teammission gør dit team mere tilbøjelig til at stå sammen under en presset situation, og ejerskabet for teamet vil stige. Men husk: Ligesom alle andre ting

## FEM PUNKTER, DER SIKRER ET GODT ARBEJDSTEAM



### 1. Skab jeres egen teammission



### 2. Skab et værdisæt for dit team



### 3. Klare roller



### 4. Opsæt mål for den enkelte og teamet



### 5. Udvikling af medarbejdere

her i livet skal missionen trænes og snakkes om ofte. Ellers bliver den glemt med tiden og mister sin effekt.

## 2: Skab et værdisæt for dit team

Hvem er I, eller hvem ønsker I at være? Dette er en gylden mulighed for at male et billede af, at dit team rummer alle – også de unge. Men også, at det er en værdi, at de unge bliver taget alvorligt og coaches til den succes, som jeres teammission beskriver.



*Mål og det at tælle score er en nødvendighed for at få skabt en kultur, hvor alle giver sig og finder det bedste frem i sig selv.*

Michael Hansen  
Mindset Trainer

Jeres udvalgte værdier kan sagtens ændre sig i takt med virksomheden. Find 3-7 værdier som skal være jeres. Find 1-3 som er noget, I indeholder og kan nu, og som I er stolte af og vil holde fast i. Find så 2-5 værdier, som er værdier, I vil bestræbe jer på at være bedre til. Hæng skilte op på kontoret med jeres værdier og benyt chancen til at tage en snak med dine kunder om dem, når de er på besøg på kontoret.

Snak om disse værdier. Jo oftere jo bedre. Og lav en plan for, hvordan de skal eksekveres og komme ud og leve i jeres dagligdag. Gør eventuelt en eller flere kollegaer til hovedansvarlige for en eller to værdier.

## 3: Klare roller

Brug metoden fra mit eksempel med fodboldholdet. Få defineret den enkelte medarbejders rolle og lav derefter en beskrivelse af, hvad der forventes af den enkelte medarbejder. Dette vil også give dig et bedre billede af, om dit team har for mange målmænd og forsvare spillere i forhold til, hvad dine mål for virksomheden er. Måske du også opdager, at du selv er træneren, der konstant løber ind på banen i stedet for at instruere og træne dine spillere til at skabe resultaterne for dig.

## 4: Opsæt mål for den enkelte og teamet

Vi er alle drevet af at skabe succes, resultater og gennemføre de ting, som vi arbejder med. Derfor er klare mål så vigtige. Lad mig give et eksempel, så kan du selv drage en konklusion.

Forestil dig, at du er til håndboldtræning i 1½ time en onsdag aften. I træner nogle øvelser de første 45 minutter og holder derefter en kort pause. De sidste 30 minutter siger træneren, at I skal danne to hold og spille mod hinanden, dog uden at vi tæller score, og vi kærer heller ikke en vinder til sidst. Onsdagen efter er I til træning igen. I får igen at vide, at de sidste 30 minutter går med kampspil. Men denne gang får I at vide, at I spiller om en startposition til lørdagens kamp mod rivalerne fra nabobyen, og at vi derfor tæller score på scoretavlen oppe på væggen, hvor hele hallen kan se resultatet. Til hvilken træning tror du, at alle gav mest af sig selv? Hvor tror du, at intensiteten var størst, og hvilken træning var sjovest at deltage i?

Det giver sig selv. Mål og det at tælle score er en nødvendighed for at få skabt en kultur, hvor alle giver sig og finder det bedste frem i sig selv. Og vi elsker alle at fejre en sejr. Men skal vi fejre en sejr, må der nødvendigvis også være en målstreg. Ellers har vi ingen chance for at bedømme, om vi kom over eller under målstregen. Har du ingen mål sat op, får du nemt skabt en leverpostejskultur, hvor den ene dag tager den anden, og pludselig er der gået et år, men middelmådige resultater igen.

## 5: Udvikling af medarbejdere

De unge revisorer vokser kun, hvis de får tildelt en kompetent person, som kan coacher dem i deres udvikling. Vi kan også kalde det en mentor. I sportens verden træner de mandag til fredag og spiller kamp om lørdagen. Erhvervslivets store udfordring er, at der er kamp hver dag, og at man kun meget sjældent tager en træningsdag. Og det, de så træner, bliver kun sjældent implementeret og kommer derfor ikke ud at leve og skabe resultater.

Så prioriter at tage en ung medarbejder med ud på opgaver, snak med dem og sæt en plan op for, hvordan de kommer i mål med deres egne mål og dem, som de skal bidrage med til teamet.

Husk: Er du i tvivl om, hvad de unge tænker, hvad de vil have, og hvordan du motiverer dem, så spørg dem! Det er den nemmeste løsning og oftest den bedste. Spørg ofte og spørg indgående. Skab tillid ved at give deres input en chance, og vær åben overfor, at de måske har en ny og anderledes vinkel på tingene. Måske virker den – man ved det aldrig. •

## OM MÅL OG AT LEDE ANDRE

"Vil De være så venlig at fortælle mig, hvilken vej jeg skal gå"

"Det afhænger en hel del af, hvor du vil hen," sagde katten.

"Det er jeg ret ligeglad med..." sagde Alice

"Så er det lige meget, hvilken vej du går," sagde katten.

Citat: Alice i Eventyrland