

# LEDELSE OG ON-BOARDING AF UNGE

## – udvikling i den liminale fase

Af Gitte Xenia Rymark, marts 2025

**Udnyt den dannende og udviklende kraft i den liminale fase, når du skal on-boarde unge**

Unge nyuddannede søger selvsikkert efter bl.a. mening, fleksibilitet og socialt tilhørsforhold, når de søger efter deres første job, men når så jobbet er landet og hverdagen som arbejdstager skal starte, så rammer (arbejds-)virkeligheden. De unge medarbejder kan opleve overgangen mellem studie- og arbejdsliv som at slippe kanten og svømme ud i det ukendte. Der er en følelse af at være i limbo mellem fortid og fremtid, hvor intet er helt fastlagt, og alt er muligt. Deres identitet skal redefineres og for første gang i deres liv slutter den pædagogiske støtte i overgangen fra én institution til en ny.

I Victor Turners ritualteori* beskriver han at individet i den liminale fase strukturelt har mistet alt det, der tidligere var. Ifølge ham er samfundet en strukturering af positioner og når vi oplever at være i en liminal fase, så er det fordi vi bevæger os fra én social positionering til en anden. For de unge er det altså dét der sker, når identiteten som studerende skal skiftes ud med at være medarbejder i din virksomhed. I den liminale fase er alt velkendt *'oppe og vende og endnu ikke faldet på plads'*. Det oplever alle fra tid til anden, og det opleves ofte som et stort ubehag af usikkerhed og manglende selvsikkerhed. Man stiller f.eks. tit spørgsmål ved egne kompetencer. Fordelen som vi skal arbejde systematisk med er, at lige hér får man også en dannende læring, som det unge menneske ikke bare kan læse sig til.

Hvis du som leder forstår at udnytte denne dannende kraft midt i den tilsyneladende ubehagelige liminale fase og få synliggjort potentialet ved at blive i det seje træk, så har du gode kort på hånden, når du skal tiltrække, tilknytte og gerne beholde din nyansatte unge.

Men det kræver nogle gode leder-greb, når du skal støtte og udvikle din nye unge medarbejder og tage vedkommende i hånden gennem den uundgåelige liminale fase:

**1. Anerkend liminaliteten**

Forstå, at din unge medarbejder befinder sig i en vigtig overgangsfase. Anerkend deres følelser af usikkerhed, ubehag og spænding og gør dig så umage med at skabe et trygt miljø, hvor de føler sig set og hørt. Støt dem i at dette er en udvidet on-boarding af et helt nyt menneske på arbejdsmarkedet og ikke 'bare' en ny medarbejder fra en anden virksomhed. Og det kræver altså noget mere.

**2. Skab rum for refleksions**

Giv plads til refleksion og samtale. Brug tid på at stille spørgsmål og lytte til deres svar og inddrag dem i løsningen i fællesskab frem for blot at give instrukser. Hjælp dem med at udforske deres egne tanker og følelser omkring deres nye rolle. Støt dem socialt via mentorordning og gerne via netværk med andre unge nyansatte både internt og eksternt.

**3. Tilbyd støtte og vejledning**

Vær en støtteperson, der kan guide dem gennem usikkerhederne. Tilbyd regelmæssige check-ins, hvor de kan få feedback og dele deres oplevelser. Husk at de unge har brug for at du i hverdagen er tilgængelig og nærværende (online er nok) og at du altså ikke lykkes ved bare at sætte 15 minutter af i kalenderen hver 14. dag. Nogle ledere spørger mig om det kan være rigtigt at de skal fungere som mor, far, studievejleder, pædagog, lærer, ven og vejleder - og til dét er svaret ganske enkelt: Ja!. Du kan kæmpe imod eller acceptere det, men en dygtig leder af unge forstår at dette er et nyt vilkår, som du skal finde din egen vej i som god leder.

**4. Fokus på læring og udvikling**

Skab muligheder for læring og vækst. Tilbyd træning og udviklingsmuligheder, der hjælper dem med at opbygge de nødvendige færdigheder og selvtillid til at navigere i deres nye rolle. Lad dig gerne inspirere af Selvbestemmelsesteorien og de tre psykologiske behov: autonomi, socialt tilhør og kompetence, når du skal arbejde med motivationen for læring og udvikling. Husk at de unge som udgangspunkt oplever perioder med ikke-udvikling som meningsløse og hvis de perioder er for lange, så finder de et andet job. Så hold momentum i læring og udvikling. Lav planer med dem. De skal kunne se fremtiden.

**5. Fremhæv betydningen af liminalitet**

Forklar, hvordan denne fase kan føre til personlig og faglig udvikling. Del eksempler på, hvordan tidligere medarbejdere har udviklet sig gennem lignende overgange, og hvordan det har gavnet dem. Ikke kun blandt de unge, men på tværs af organisationen findes mange liminale beretninger om medarbejdere, som har udviklet sig pga. alt lige fra fusioner, uddannelse, forældreskab, nye jobs internt og endda pga. overlevet sygdom og ulykke. Fortæl og inspirer de unge med denne viden. Det giver dem rolle-modeller.

**6. Skab en struktureret on-boarding-proces**

Implementer en velstruktureret on-boarding-proces, der gradvist introducerer dem til deres arbejdsopgaver, team og virksomhedskultur. Husk at kigge på din egen branche. Hvem er det du on-boarder og hvad kommer de af. Tilpas videns tyngden efter dette. Den gode on-boarding kan mindske følelsen af kaos og give dem en klar retning. Og husk at udnytte tiden FØR de starter. De fleste unge vil faktisk meget gerne modtage information om virksomhed, kultur, afdeling og opgaver før de starter og du skal ikke 'skåne' dem, da de hellere vil være bedre forberedt end at dukke op første arbejdsdag uden info. Giv det som et tilbud. Og husk at on-boarding er dynamisk og en proces som ikke slutter efter 14 dage.

Ved at integrere disse leder-greb og viden om den liminale fase i din ledelsesstil kan du ikke kun støtte din unge medarbejder i deres overgangsperiode, men også hjælpe dem med at udvikle sig til selvsikre og dygtige medlemmer af dit team.

Og som afslutning så skal du vide, at hvis du synes det er svært at få helt *'fat om ledelsen af de unge'*, så er du ikke alene. Ledelse af denne tids unge kalder på nye kompetencer hos dig som er erfaren leder og du skal derfor også selv acceptere at forlade dit trygge og velkendte 'leder-jeg' og via den liminale fase erhverve dig den nye viden og indsigt der positionerer dig, som en bedre leder af unge.

Brug for foredrag, sparring, forløb eller bare en uforpligtende snak om ledelse af unge?

Ring 31 44 83 00 eller skriv til xenia.kontakt@outlook.dk

*Er du mere nysgerrig på Victor Turner og hans Liminalitets-begreb så læs mere i min artikel *Meningsfulde processer for mennesker i forandring – udvikling i den liminale fase* - juni 2024, som du finder her: https://gittexenia.dk/artikler/, hvor du også finder flere litteraturhenvisninger og kilder

**Litteraturliste**


Gennep, A. (1908). Rites de passages. *The university of Chicago Press*: https://archive.org/details/theritesofpassage/page/n3/mode/2up?view=theater

Turner, V. (1964). Betwixt and Between: The Liminal Period in Rites de Passage. *Reprinted in Myth, Ritual, Symbolism and Taboo.* https://blogs.baruch.cuny.edu/outsiders/files/2015/01/Victor-Turner-Betwixt-and-Between.pdf

Turner, V. (1991). *The forest of symbols: aspects of Ndembu ritual*. Ithaca: Cornell University Press