

Cheferne slipper for nemt: Tag ved lære af AGF's superligatræner

1/1

Se i fuld størrelse

"Poulsen ændrede ikke på Superligaens barske præstationskrav, men han ændrede kulturen", skriver Allan Vinjegaard. Foto: Mads Claus Rasmussen/Ritzau Scanpix



08 jun. 2026 kl. 19:00

Allan Vinjegaard, Højbjerg, rådgiver og proceskonsulent

Lyt til denne artikel

For nylig sad jeg over for en bagermester, der ikke forstod, hvorfor det var så svært at holde på de unge medarbejdere. Han kendte godt til udfordringerne: de tidlige mødetider, weekendvagterne og forventningen om friske rundstykker, når byen vågner. Det har altid været en del af jobbet. Men det var blevet markant sværere at skaffe lærlinge og nye medarbejdere.

Vi diskuterede, at der er kommet en ny generation ud på arbejdsmarkedet, en generation, der tænker anderledes. De vil tales ordentligt til. De vil ikke føle sig overvåget. De vil have fleksibilitet og en arbejdsplads, hvor nogen faktisk ser dem.

Men den fleksible arbejdstid kunne han ikke give alle sine medarbejdere og henviste til overenskomsten og de strikse regler, han mente, der var i den.

Artiklen fortsætter efter annoncen

Han forstod godt, at det måtte være træls for de yngre, at de altid skulle møde tidligt, men han mente ikke, han havde mulighed for at ændre på det. Han ville gerne gøre det rigtige. Han manglede bare viden og mod til at bruge de muligheder, der faktisk findes i overenskomsten.

Men bagermesteren er ikke undtagelsen. Han er reglen for mange chefer og håndværksmestre.

I DR-podcasten "Tiden" gav den selvstændige og fagligt aktive murer, kendt som Mette Murer, for nylig en opsang til hele arbejdsmarkedet.

Hun kaldte de gule fagforeninger for en hurtig og billig løsning, der for lønmodtagerne svarer til at tisse i bukserne for at holde varmen: Det varmer måske i øjeblikket, men kulden bagefter er ubarmhertig. Den danske model er ikke en naturlov. Den holder, fordi parterne bag den har opbakning. Og den opbakning er ved at forsvinde, én billig forsikring ad gangen.

Som overenskomstrådgiver må jeg konstatere, at Mette Murer har fuldstændig ret. Den danske model er under pres. Men hun og resten af den traditionelle fagbevægelse mangler én afgørende ting i debatten: Selverkendelse.

I min hverdag ser jeg det samme generationsgab udspille sig igen og igen. De yngste medarbejdere ser kun en fagforening som en forsikring ved arbejdsløshed, og de mener, at man er godt dum, hvis man betaler for mere end det. Og her er de gule fagforeninger bare billigst.

Det er nemlig alt for nemt at spise sig selv af med, at de unge fravælger de røde fagforeninger i ren trods eller udelukkende, fordi prisen på de gule organisationer er lavere.

Virkeligheden er, at Generation Z i vid udstrækning er fuldstændig ligeglad med ideen om den gamle fagbevægelse. De har brug for en tryghed i hverdagen, og hvis ingen forklarer dem, hvad de reelt får for det dyre, røde kontingent, så vælger de med pengepungen og køber det billigste produkt på hylden.

De unge lærer simpelthen ikke at se idéen med de traditionelle fagforeninger. Og hvorfor skulle de egentlig også det?

Det tunge overenskomstsysteem, som de røde organisationer kæmper for, føles i de unges øjne som noget, der ikke er fulgt med tiden. På dem virker det, som om en overenskomst primært er sat i verden for at skåne de ældre medarbejdere på arbejdspladsen, og de kender ikke deres muligheder for at ændre noget.

De melder sig ikke som tillidsrepræsentanter eller arbejdsmiljørepræsentanter. Og hvorfor skulle de? Tillidsmanden kommer sjældent forbi, og når han gør, er det mest for at hilse på de ældre.

De nye står tilbage uden introduktion, uden forklaring og uden nogen at spørge. Det betyder, at det er de ældre, der forbereder de forhandlere, som sætter sig over for arbejdsgiverne og aftaler fremtidens overenskomster. De forhandler på vegne af en generation, de ikke har talt med. Så undrer man sig over, at resultatet føles forældet.

Overenskomsterne i håndværksbrancherne er forældede. De er forhandlet af ældre folk, der ikke repræsenterede de unge, og de afspejler et familieliv, der ikke længere findes.

Mange aftaler er skabt i en tid, hvor det var naturligt, at anciennitet bestemte arbejdstiderne. Ingen havde tænkt over, at det i dag føles som en straf at være ny. Det er et reelt problem og det skal løses ved næste forhandling.

Men det er ikke en undskyldning for at gøre ingenting i mellemtiden. Og det er præcis, hvad alt for mange mestre gør.

De gemmer sig bag reglerne, som om overenskomsten er sat i verden for at forhindre dem i at lede ordentligt. Sådan er reglerne, siger de, når de unge efterspørger fleksibilitet. Det er ikke ledelse i min verden, det er at løbe fra sit ansvar. For hvis man rent faktisk åbner overenskomsterne, opdager man, at der er mere råderum, end de fleste tror.

Mange aftaler i håndværksbrancherne er skabt i en tid, hvor familielivet så anderledes ud. De tager sjældent højde for den moderne børnefamilie, hvor både mor og far deler hverdagen og ansvaret. Når livet ændrer sig – med små børn eller en skilsmisse – er rammerne ofte for stive til at følge med. I dag er det en selvfølge, at mændene også henter, bringer og tager slæbet derhjemme. Det er bare ikke altid, overenskomsterne ved det endnu.

Men man behøver ikke vente på Christiansborg eller næste forhandling. Man kan bygge en ordentlig *onboarding* op fra dag ét. Man kan lave uddannelsesplaner, der viser de unge, hvor de er på vej hen. Man kan tale med dem i stedet for hen over hovedet på dem og vise dem tillid.

Det lyder enkelt. Det er det også. Men det kræver, at man gider.

At et opgør med den hårde tone virker i praksis, behøver vi ikke gætte os til. Vi kan bare se på AGF.

I sæsonen 2024/2025 fik klubbens unge talent Frederik Emmery blot tre korte kampe på førsteholdet under Uwe Röslers råbende og ufravigelige ledelse. Men da den empatiske Jakob Poulsen op til sæsonen 25/26 overtog holdet, erstattede han frygtkulturen med en ydmyg og tillidsbaseret ledelsesstil.

Poulsen ændrede ikke på Superligaens barske præstationskrav, men han ændrede kulturen. Han gav de unge spillere tillid og plads til at fejle, og resultatet var historisk: Emmery og holdets andre unge kræfter blomstrede, fik masser af kampe og sikrede klubben det første mesterskab i 40 år.

Det er det, jeg fortæller mine kunder hver uge. Når vi erstatter den råbende kultur og de fastlåste hierarkier med struktur, tillid og ordentlige faglige rammer, vil de unge gerne blive i faget. Det kan mærkes direkte på bundlinjen i form af mindre spild, højere kvalitet og bedre trivsel – og med mindre udskiftning af medarbejdere.

Det er ikke de unge, der skal vågne op. Det er mestrene og fagbevægelsen, der skal modernisere sig. Fagbevægelsen skal have de unge med ved forhandlingsbordet, hvis overenskomsterne skal afspejle den virkelighed, de unge lever i. Og mestrene skal holde op med at gemme sig bag reglerne og begynde at bruge dem.

De gule fagforeninger er en billig forsikring. Men billige forsikringer dækker sjældent, når det virkelig gælder.