



mobilize

***Den unge generation på arbejdsmarkedet
- diskurskrig eller potentiale?***

Den unge generation på arbejdsmarkedet - diskurskrig eller potentiale?

Artiklen er skrevet af:

Ida Spannow, født i 1998 og arbejder som projektmedarbejder hos Mobilize Strategy Consulting og holder blandt andet foredrag og netværksmøder omkring den unge generation på arbejdsmarkedet. Ida studerer en bachelor i Erhvervsøkonomi og projektledelse på CBS.

Klaus Harries, født i 1974. Klaus er partner i Mobilize Strategy Consulting og er autoriseret psykolog. Klaus arbejder med ledelsesudvikling i offentlige og private organisationer.

For første gang nogensinde er vi fire generationer samlet på arbejdsmarkedet. Fra super boomer til super woke. Det kan vi gøre til alle tiders store diskurs krig, eller til en unik mulighed for læring, tilhørsforhold og innovation i vores organisationer. For én ting er sikkert, der er brug for dem. De unge.

Som konsulenter oplever vi ofte, at når den erfarne leder taler om de unge, så bliver det en historie, som handler om, at der skal tages hensyn til de unge - flere hensyn end den ældre generation oplevede, der blev vist til dem selv. Det er også tydeligt, at der hersker en oplevelse af den yngre generation som skrøbelig. 'De har svært ved at klare mosten'. 'De skal have særlige vilkår og gå tidligt hjem'. Gerne efterfulgt af et let suk. Det bliver således en historie om en yngre generation, som er en belastning - for den ældre generation. Det interessante er, at det ikke blot handler om de unge. Det handler om én generation, som møder en anden, og at der i dette møde sker noget. Måske er det ikke den unge generation, som er en udfordring, men det der sker i mødet mellem generationerne? I debatten tales der ofte om 'de unge' men det er som om man glemmer at de unge ses i en ældre generations lys - den skriver sig selv ud af ligningen. Det er ikke konstruktivt for samarbejde, problemløsning og oplevelse af mening i arbejdslivet.

Stemmer fra ungdommen

Nutidens unge, og det de efterspørger af en arbejdsplads, er noget stadig flere organisationer må forholde sig til i kampen om at tiltrække talenter. Generation Z, unge født mellem 1996-2012, er så småt ved at etablere sig på arbejdsmarkedet. En generation af unge der gennem tiden er blevet synonym med diskurser som snefnug, 12 talspiger, individualister og curlingebørn. En generation der længe har været i mediernes søgelys, når det kommer til at forstå den stigende mistrivsel, som samtlige undersøgelser alarmerer for.

Ophavet til at nutidens unge får så meget omtale, er måske at finde i et paradoks: At vi lever i et samfund, hvor vi aldrig har været rigere, friere og haft flere muligheder, men at vi samtidig ser en ungdom, der aldrig har oplevet en større grad af mistrivsel. Paradokset efterlader en ægte magtesløshed - for kan det virkelig være sandt?! Paradokset afføder også en række defensive reaktioner og rysten på hovedet - 'nu må de unge da vågne op og se virkeligheden i øjnene'. Men så enkel er løsningen sjældent på paradokser.

Den virkelighed de unge lever i er kompleks. De har flere platforme, hvor de kan præstere, flere valg de må træffe og altid mere eller større at gøre. De ser, at deres generation og deres identitetsfundament er støbt i en konkurrence- og performancekultur, hvor det enkelte individ fortabes i individualismen. At de ikke regner sig selv som værende *noget*, men som værende skaber af deres identitet, gennem det at performe *noget*. Det er i deres præstationer, at de bliver formet, målt, vejret og anerkendt. De ser sig selv og deres jævnaldrende, der løber efter at indfri bestemte opstillede succeskriterier, fordi det er værdifulde byggesten i deres eget identitetsprojekt. Det er som at spille Sims, hvor du aktivt til- og fravælger identitetsmarkører for at bygge den optimale karakter. Hvor du får et kick, når du modtager anerkendende blikke fra omverdenen. Arbejdet er her ingen undtagelse. De timer de bruger om dagen på arbejdet, skal også bidrage til en higen efter det gode liv og skabelsen af en identitet. Et arbejde er ikke bare et arbejde.

Videre er den unge generation vokset op med at se influencer- og YouTube generationen blive rig på at poste billeder fra strande på Bali. En generation som er vokset op med forældre, som har spurgt "*hvad mærker du*", "*hvad føles godt*", "*hvad har du lyst til*". Den er blevet fortalt at "*du kan lige hvad du vil, bare du arbejder for det*". Med andre ord oplever den, at mange i generationen har store forventninger til både dem selv som arbejdende individer, men også til den organisation, de skal arbejde for. Unge spørger sig selv, *hvad kan jeg få ud af at arbejde her?* Og referencen er en sandstrand på Bali. Og arbejdsgiveren sidder på den anden side af bordet og tænker, *det handler først og fremmest om, hvad du kan bidrage med til os*. En ældre generation med et pligtetisk perspektiv som er svært at genkende for den unge. Det bliver hurtigt til en modsætning, en konflikt. Men som vi vil se, så vil vi argumentere for, at denne konflikt er overfladisk. Der er nogle langt vigtigere temaer som forener generationerne i dagens foranderlige samfund.

De unge i de ældres øjne - et møde med egen magtesløshed

Det, som vi ofte oplever er fraværende i fortællingerne fra de ældre kollegaer, er et perspektiv på sig selv som erfaren leder i *relationen* til de unge. Det er som om, de får lov at kapre den erfarne generation følelsesmæssigt. Der opstår en tone af udmattelse og frustration bare ved at tale om dem. En stemning om at '*de må tage sig sammen*'. '*De efterspørger hele tiden feedback, og jeg bestiller ikke andet end at give dem det*'. Det som udestår, er et kritisk blik på lederens egen rolle, eller måske nærmere, hvad man selv har på spil i de historier, der fortælles om de unge. Er man selv presset af forventninger udefra, oplever en forventning fra 'systemet' om at tage sig sammen. Oplever man selv, at der ikke tages hensyn til væsentlige faglige- eller personlige behov, går man selv med ubesvarede ønsker om anerkendelse i rollen? Kæmper man selv med at finde den tredelte balance mellem loyaliteten overfor borgeren eller kunden på den ene side, overfor organisationen og retningslinjerne på den anden og sidst men ikke mindst, overfor for sig selv og en faglig professionel integritet på den tredje side. Vil man i virkeligheden gerne give de unge alt det, som de ønsker, men møder sine egne begrænsninger i forsøget? Man orker ikke, har ikke overskuddet - eller

mulighederne? Møder man sin egen begrænsning og usikkerhed i mødet med den unge? Får man som ældre leder/kollega blandet sine private erfaringer som f.eks. forældre ind i mødet på arbejdspladsen? Er den medvirkende til den følelsesmæssige reaktion vi ofte ser i generationsmøderne?

Fra generationskløft til generationsmøde

En påstand vi ofte møder er, at de unge ikke har respekt for autoritet. Dette mener vi er en misforståelse. De unge har respekt for autoritet. Forskellen findes i, hvad de tillægger og giver autoritet. Nutidens unge kan siges at være mindre blege for at udfordre de traditionelle hierarkiske elementer som magt, myndighed og status. Til gengæld tillægger de det værdibaserede og relationelle stor respekt og autoritet. Autoritet tillægges ikke blot lederrollen, men i stor grad hvordan lederskabet forvaltes. De unge skal tilknyttes gennem et sundt arbejdsfællesskab, et inddragende og involverende miljø samt et blik for ledelse af både individet og kollektivet. De forventer et nært relationelt forhold til deres kollegaer, værdidrevne og meningsfulde opgaver, selvbestemmelse i opgavehåndtering samt en leder, der stiller sig nysgerrig på dem som mennesker. Alle sammen parametre der af vores leder, kan opleves som krævende og udfordrende. De stiller krav om at blive set og forstået. Det er krævende og udfordrende, fordi det udstiller det, som den ældre generation ikke forstår, og den virker dermed uvidende. Det er bøvlet at forstå det, som strider mod egne antagelser. Det kræver kognitive kraftspring, men det er samtidig kilden til virkelig at blive klogere.

Den unge generation er ikke doven og uden skabertrang. Autonomi, mestring og tilhørsforhold er almenmenneskelige motivationsfaktorer. De unge ønsker at arbejde i en kultur, hvor de involveres, inddrages i dialogen og fornemmer at deres tilstedeværelse gør en meningsfuld forskel. Men det er ikke unikt for dem. Vi hører, at nutidens generation af unge har en lav grad af vedholdenhed og loyalitet. At de hurtigt er på vej videre til det næste job. Det billede genkender vi. Vores forklaring står på to ben 1) De unge belønnes for acceleration, hvorfor de er i konstant bevægelse og orienterer sig mod *det næste*. 2) De lever i en tid, hvor sociale medier har inkarneret social interaktion, og hvor du i lommen konstant bærer et spejl og et glimt af andres 'perfekte liv'. Hvis du sidder i et job, hvor du føler dig uinspireret og fanget i hamsterhjulets rutiner, så fungerer LinkedIn, Instagram og TikTok som en utømmelig brønd af alt det, man *kunne* gøre. I en moderne verden med uanede muligheder og valg at indfri kan det være svært at hvile og være i kedsomhed og middelmådighed. Ja, det bliver nærmest opfattet som skældsord i den unge generation. Man vil ikke nøjes med middelmådighed. Det kan tolkes som forkælelse. Det kan også tolkes som appetit på livet. Det sidste er naturligvis mere krævende, men det er også der, hvor potentiale for udvikling og innovation i organisationen ligger begravet.

Styrken i sårbarheden - det handler om tilknytning, ikke tiltrækning

Måske er en af nøglerne til at løsne op i dialogerne mellem generationerne, at man sammen kigger lidt mere nøgternt på vilkårene for ledelse. At det at opleve, at man er utilstrækkelig, eller bare i tvivl, ikke er noget, som kun

hører den unge generation til. Det hører arbejdslivet til. Og dermed er det også noget som, lederen bokser med. Måske skal man finde flere dialoger, hvor det er noget, man er fælles om at leve med og håndtere. Ikke at fjerne. Det kan være sårbart for lederen, man afslører at være uklog, udygtig og ikke have styr på det. Man skuffer måske også andres forventning om, at 'det har ledelsen svar på'. Det er sårbart. Men det kan være en styrke, hvis sårbarheden bruges klogt som en løftestang til at motivere og til at tage et fælles ansvar. At det ikke er noget, vi er i hver for sig, at det er noget, vi kan blive bedre til at håndtere, og vi har et handlerum i det sammen. Vi træner hinanden i at stå ved tingene som de er, også når de er svære. At du som leder siger, 'jeg har heller ikke løsningen her, så lad os nu prøve at forstå problemet lidt bedre'. På den måde læner man sig sammen ind problemerne og handlemulighederne. Man læner sig ind i relationerne og viser lidt mere af sig selv. Risikerer lidt og giver dermed mulighed for at blive mødt og grebet af et andet menneske – det udvikler tillid og tilhørsforhold. Man opbygger en kapacitet til at rumme ubehaget i situationen. Men som sagt skal det gøres klogt. Sårbarhed er ikke lederen, som med tårer i øjnene giver fortabt og siger 'jeg kan heller ikke finde ud af det'. Det er skrøbelighed. Det er at gøre sig til et offer af omstændighederne og bringe sig selv, fremfor opgaven, i centrum. Det gavner ingen. I stedet handler det om, at både den unge og den ældre er uperfekte. De er det på forskellige måder, men det er faktum, at alle generationer har noget at slås med giver mulighed for at forenes i de udfordringer som opgaver og arbejdslivet stiller. At det ikke handler om, at du som den ældre kun skal være den kloge, der opdrager og oplærer. Men at anerkende at generationerne alle har nogle væsentlige bidrag samt et ønske om at bidrage.

Vi hævder, at den unge generation rummer et kæmpe potentiale. Både som mennesker og arbejdskraft. Nutidens unge er den mest veluddannede generation nogensinde. Mange brænder for at arbejde med at gøre en meningsfuld forskel. De er hårdtarbejdende, ambitiøse og nytænkende i de rette rammer. Problematikken er, hvis de brænder ud og fortabes i individuelle selvrealiseringsprojekter. Men der findes en kraft, som kan løsrive de mange unge som fortabes i individualismen. Fællesskabets kraft. En kraft som i høj grad skal danne fundamentet på en arbejdsplads. En kraft man som leder kan være medskabere af. Ofte hører vi udtryk som "hvad skal jeg gøre for at tiltrække og fastholde de unge?". Vores svar er "de unge skal tilknyttes, ikke fastholdes". I et samfund, der konstant reflekterer perfekte overflader, higer mange unge efter et relationelt autentisk rum. Et rum, hvor man åbner op om sine fejl og alle sine bump på vejen. Et rum, hvor der sættes fokus på den potentielle læring, der ligger i at begå fejl. Et rum, hvor den unge kan få tryktestet sin præstationsboblen og være sammen som hele mennesker. Vi oplever, at når lederen tør åbne sig op for sin sårbarhed og dele autentisk ud af sin erfaring, så prikkes der ganske blidt hul på en ung generations perfektionsforestillinger og der skabes en tilknytning. At lykkes er ikke at gøre alt rigtigt og perfekt; det er at prøve, forbedre og opleve at være nyttig og værdsat for det i arbejdsfællesskabet.

Omsorg er ikke kun for trivsel, omsorg er også for udvikling

Lederen skal udvise balanceret omsorg for den unge. Det er vigtigt at stryge med hårene, når vi viser omsorg, men det er lige så vigtigt at opbygge modet til at forfølge potentiale. Lederen skal møde den unge med, hvad musikeren

og fysikeren Peter Bastian kalder *horisontal omsorg for trivsel* forstået som hensynet til at vi skal trives, vi skal være trykke og føle os elsket (Bastian, 2011). Men også drage *vertikal omsorg for udvikling* ved at se potentialet og skubbe den unge ud, hvor lederen med sin erfaring kan se, at den unge med lidt støtte nok skal klare den. Det vil sige at bevæge sig ud, hvor man tør være ambitiøse, og det dermed bliver udfordrende og lidt ubehageligt undervejs. Derude hvor den unge aldrig vil kunne gøre det perfekt første gang, men 'blot' gøre det godt nok i en stræben efter meningsfulde resultater. Ikke ud hvor det er umuligt og 'uden for opsyn', men der hvor det er svært og kræver vedholdenhed. Også selv om det kort kan udfordre harmonifølelsen i relationen. Det er at udvikle potentialet, og drage omsorg for den stolthed, der ligger i at opnå det, man ikke selv troede muligt.

Og igen, så går dette begge veje. For relationen skal også drage omsorg for lederens vertikal udvikling og horisontale trivsel. Den unge generation har også et ansvar for at sikre at du som leder står på tæerne. Verden flytter sig, og de unge repræsenterer en verden af i morgen – om du som erfaren leder kan lide det eller ej. Spørgsmålet er, om du formår at lytte til, hvad det er, de har at sige om den. Hvad er de centrale områder, hvor du og din organisation må tilpasse sig for også at være relevant i morgen. Hvornår bliver du kedelig og uinteressant? Det kan helt sikkert bringe de fleste ledere lidt ud af komfortzonen, men det har vores samfund også brug for, når deres organisation skal producere innovative og nyttige løsninger.

Vær et eksempel for de unge medarbejdere ved at:

1. Vær fanebærer for en arbejdskultur, hvor succes ikke kun hænges op på det resultatorienterede, det eksekverende og det hastige – men hvor læring og mod er essentielt.
2. Inddrag dine unge medarbejdere og udvis nysgerrighed overfor dem som mennesker. Sæt fokus på **hvem** de vil være, fremfor **hvad** de skal gøre for at opnå succes.
3. Facilitere et rum for fællesskab og dialog mellem de unge indbyrdes. Prik hul på de individuelle præstationsbobler. De skal ikke være alene med de tanker og usikkerheder, der kan følge med starten af arbejdslivet.
4. Skab ærlige relationer gennem positiv og konstruktiv feedback – bring dig i øjenhøjde, vis hvad du har på spil.
5. Stil dig kærligt men kritisk nysgerrig på, hvad din unge ambitiøse medarbejder har travlt med at ræse efter? Skab en refleksion over, hvad der egentlig skaber værdi for dem som arbejdende individer, og hvordan det potentielt kunne tale ind i organisationens ambition. Hav en åben og inddragende dialog om: *Hvad er en god præstation på vores arbejdsplads? Og hvad forventer vi af os selv og vores egne præstationer?*

Vil du vide mere? Så kan du lytte til podcasten *Ledelse af den unge generation*, med forsker fra Center for Ungdomsforskning Mette Lykke Nielsen. Find den i din podcastapp under navnet *Ledelsesalmanakken*.