

De unge, de dygtige og de værdifulde

Af direktør Allan Levann, High Performance Institute

Fremtidens medarbejdere vil være så individuelt orienterede og sammenhængene mellem deres uddannelsesbaggrund og forventninger til arbejdslivet så komplekse, at man er nødt til at definere nye medarbejdertyper, som virksomhederne kan forholde sig til.

Der er i de seneste år udarbejdet en række undersøgelser, som har til formål at give arbejdsgiverne et indtryk af, hvordan den kommende generations medarbejdere ser ud. Et af de resultater, som undersøgelser ofte har vist, er, at den nye ungdomsgeneration i høj grad kun er trofast mod sig selv og vil "zappe" videre til noget andet, hvis tingene ikke er, som de ønsker.

En ny undersøgelse har nu bekræftet nogle af disse tendenser men skyder samtidig en pil igennem myten om, at de nye unge hele tiden vil skifte til noget andet. Spørger man gruppen selv, vil de gerne være i samme virksomhed i længere tid, og de ønsker faktisk trykke og familiære rammer for udfoldelsen af deres individuelle projekt.

Tørre facts

I 1966 blev der født knap 90.000 børn i Danmark. I 1983 var dette tal nede på 50.000. Ikke siden 1864 er der født så få børn i Danmark. De små ungdomsårgange kan alene ud fra deres antal udfordre arbejdsgiverne, men da de samtidig er de bedst uddannede og mest selvbevidste unge, samfundet har set, vil det for alvor blive en udfordring for arbejdsgiverne at leve op til de unges krav.

Undersøgelse

Resultaterne stammer fra en undersøgelse "Guide til næste generation" udarbejdet af Huset Mandag Morgen i samarbejde med Cultivator og High Performance Institute. Mandag Morgen har

udspurgt cirka 1000 unge i alderen 22-29 år om deres ønsker og krav til fremtidige arbejdspladser.

Værdiskredets generation

Udover at de unge i dag er den mest veluddannede generation nogensinde, er det også en generation, der med andre værdier og en helt anden styrke og gennemslagskraft end tidligere.

Langt de fleste af de nye unge er født som ønskebørn, idet det for forældre har været muligt at vælge fra. Det betyder, at de har fået rum og plads i familien. Forældrene har ikke længere udgjort en diktatorisk overmagt men har derimod givet plads for forhandling. De unge er derfor vant til at indtage en central plads, få anerkendelse for deres indsats og vide, at alt er til forhandling.

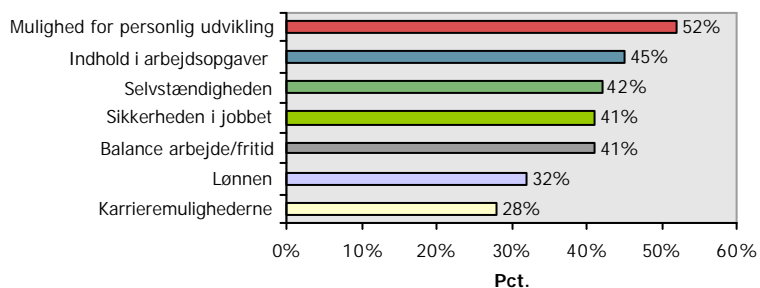
Samtidig er de unge vokset op i institutioner, hvor de har lært sociale færdigheder, men samtidig har lært at skabe plads til sig selv i forskellige sociale sammenhænge.

Projektgenerationen

Fællesnævneren for næste generationen på arbejdsmarkedet er *projekt*-tankegangen. Det primære fokus for den enkelte er det individuelle, personlige projekt i forsøget på at danne mening, indhold og balance i tilværelsen. Derfor kan de unge fint være til techno og landmandsliv eller heavy og børsspil på samme tid. Tingene står ikke i modsætning til hinanden. Individualisering udelukker ikke det sociale, og hastig forandring og nye ting står ikke i modsætning til stabilitet og tryghed. De unge oplever et frit valg på alle hylder, hvor den eneste røde tråd er den individuelle tankegang og det kludetæppe af valg og holdninger, der binder det personlige projekt sammen.

Fælles for de unge er, at de meget gerne vil arbejde, men de ser i høj grad arbejdspladsen som deres eget "væksthus". Så længe virksomheden tilbyder dem gode "vækstbetingelser" i form af udfordrende arbejdsopgaver, coaching, selvstændighed, dygtige kolleger, underholdning og overraskelse vil de være loyale overfor arbejdspladsen.

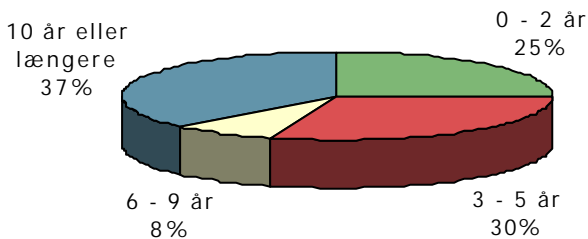
Personlige faktorer



Som en naturlig del af det individuelle vil de unge have gode forudsætninger som iværksættere eller projektledere. Det er ikke forstået på den måde, at de unge ønsker at blive selvstændige erhvervsdrivende. De søger derimod plads og frihed til selv at skabe og sætte egne projekter i gang inden for virksomheden. De dyrker altså i høj grad iværksætterlysten men ikke nødvendigvis iværksætterformen.

Zapper-generationen

Et af de forhold som mange undersøgelser har udledt er, at de unge tilhører en zapper-generation, som hele tiden bliver utålmodige og skifter til noget andet. Ifølge denne undersøgelses tal er dette imidlertid en myte. Når man spørger de unge, svarer 60% at de forventer at blive på deres første arbejdsplads i 5 år eller mere. Kun 25% udtrykker på forhånd en forventning om, at de kun vil være i virksomheden 2 år eller mindre. Faktisk sætter ungdommen stor fokus på de mere sociale sider af arbejdet, og de giver faktisk udtryk for, at de ønsker så trygge og familiære rammer som muligt. Pænt image alene gør det ikke. Det afgørende bliver, hvordan virksomheden er overfor sine ansatte, og hvordan kulturen og stemningen er i virksomheden.

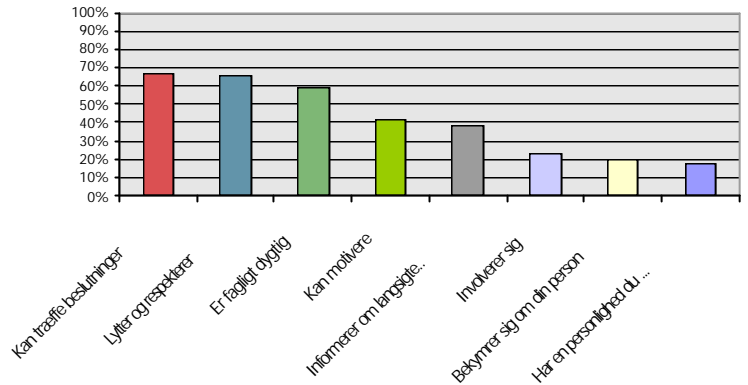


Ledelse

I undersøgelsen er de unge også blevet bedt om at svare på spørgsmål omkring ledelse. For så vidt angår dem selv, har de nyt syn på karriere og ledelse, idet de ikke er interesserede i hierarkier og forfremmelse i traditionel forstand.

Kun 15% af dem ser udsigten til en lederstilling som det primære i karriereforløbet. Karriere for fremtidens medarbejdere drejer sig derimod om mulighederne for at specialisere sig og få indflydelse på egne opgaver.

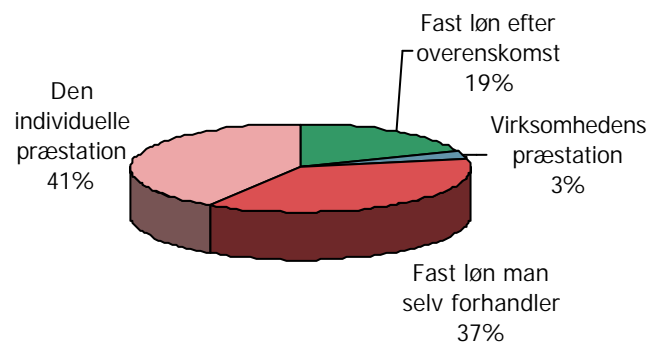
I forhold til lederrollen ser de unge lederen som den perfekte underviser. Lederen skal på bedst mulig måde få forløst den enkelte medarbejders kompetencer. De unge ser i høj grad, at lederen er til for dem og ikke omvendt. Der er altså tale om et lidt omvendt ledelsesbegreb. Lederen skal nemlig ikke være leder af men leder for medarbejderne.



Løn

For de fleste unge har materiel sikkerhed være en selvfølge, og det er måske derfor, at løn ofte får en lav prioritering, når man spørger om dens væsentlighed ved jobbet. De ønsker selvfølgelig, at der er nogle lønmæssige forhold, der er på plads, men det er ikke en af de faktorer, som har højest prioritet ved valg af arbejdsplads.

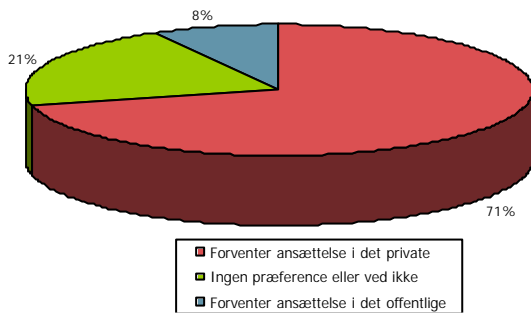
Helt i tråd med den store individualisering ser man også, at de unge tager afstand fra kollektive lønformer. De unge mener, at fagforeningernes fremtidige opgaver bliver at hjælpe medlemmerne i deres individuelle forhandlinger, men de unge ønsker selv at forhandle løn og ansættelsesforhold. Tallet er så højt som 80%, der ønsker individuelle lønformer, og ønsket kommer fra højt- som lavtlønnede og på tværs af



fag, geografi og køn.

Fremtidens fire medarbejdertyper

Med individualiteten i højsæde får virksomheden brug for lige så mange personalepolitikker, som der er medarbejdere. Medarbejderne vil kræve, at der tages hensyn til deres specielle behov og interesser. En fuldstændig individualisering er næppe mulig, men det er vigtigt, at virksomheden gør sig klart, at gruppen ikke kan behandles som en fælles gruppe.



Hvor man tidligere ofte skelnede mellem forskellige medarbejdertyper såsom funktionærer ctr. timelønnede, ledere ctr. menige medarbejdere og så videre, må man i fremtiden konstatere, at disse opdelinger ikke kan bruges. Dertil er projektgenerationens medlemmer alt for individuelt orienterede og sammenhængene mellem deres uddannelsesbaggrund og forventninger til arbejdslivet alt for komplekse.

En af konklusionerne på baggrund af rapporten er, hvis man ønsker at gruppere fremtidens medarbejdere, kan man tale om 4 overordnede typer:

Den første gruppe består ifølge rapporten af 29% af de unge og kan kaldes for *de faglige*. For denne gruppe er det faglige i jobbet vigtigste grund til at arbejde, og gruppen vil primært finde pladser som dygtige nøglemedarbejdere i virksomhederne.

Gruppe to, 38% af de unge, kaldes for *de sociale*. For dem lægges der mest vægt på de sociale aspekter af jobbet, og de vil i høj grad være dem, der prioriterer virksomhedens sociale liv og medarbejdernes velfærd højt.

Den tredje gruppe betegnes som *de uafhængige* og udgør cirka 19% af de unge. Deres primære ønske for arbejdslivet er i udpræget at sikre dem selv frihed og selvstændighed såvel økonomisk som socialt. Fra denne gruppe vil komme mange nye igangsættere og iværksættere.

Den sidste gruppe, som er den mindste med en andel på 14%, er den som medierne mest har interesseret sig for og brugt som model, når de har forsøgt at tegne et billede af fremtidens generation. I undersøgelsen betegnes denne gruppe som *jokerne*. Jokerne bruger arbejdet til at udfolde egen store ambitioner og skabertrang. Det betyder, at de zapper meget rundt mellem jobbene, søgende efter nye udfordringer, og måske finder de en udfordring et andet sted og fravælger så arbejdet helt i en periode.

For arbejdsgiverne ligger der i fremtiden store udfordringer i forhold til den kommende generation af medarbejdere. Den største udfordring bliver at forstå rækkevidden og betydningen af de unges projekttankegang og tage udgangspunkt i den eneste samlede forståelse af den nye generation – nemlig at de sætter sig selv i centrum på alle niveauer, og de ønsker indhold og udfoldelse fremfor form og løn.

De er danmarkshistoriens dygtigste og mest værdifulde generation.

