

# GENERAT

## EN GAVE TIL DET MODERNE ARBEJDSMARKED

DE RYKKER SIG HURTIGT FRA STED TIL STED OG TALER OM KOMPETENCER FREM FOR ANCIENNITET. DE ER BLEVET KALDT FORKÆLEDE OG KRÆVENDE. MEN DEN UNGE GENERATION, DER I DISSE ÅR TRÆDER UD PÅ ARBEJDSMARKEDET, ER MEGET MERE END DET – FAKTISK ALT, HVAD DET MODERNE ARBEJDSMARKED SKRIGER EFTER, FORTÆLLER UNGDOMSFORSKER JENS CHRISTIAN NIELSEN.

UNGE OG ARBEJDE

ION



# BIERNE ER – MODSAT ARBEJDSMYRERNE - SELVSTYRENDE OG BEVÆGER SIG RUNDT I FORHOLD TIL DERES EGEN INTERESSE. DE FLYVER SELV UD OG SUGER HONNING FRA BLOMSTERNE OG LEVERER TIL VIRKSOMHEDEN

\* Generation Y er de blevet kaldt. De er vokset op som projektbørn, har stort set aldrig manglet noget, og siden sjette klasse har de skrevet logbøger og uddannelsesplaner for at finde ud af, hvad de ville.

Nu er de på vej ud på arbejdsmarkedet med store forventninger til faglige udfordringer, hurtigt advancement og en god løn. Deres ældre kolleger kalder dem forkælede og krævende, og erhvervslederne klør sig i håret: Hvordan skal de holde de unge fast?

Jens Christian Nielsen er ungdomsforsker på Center for Ungdomsforskning på DPU og mener, det er en unuanceret diskurs, der har svævet omkring generation Y – eller generation Fremtidsplan, som han foretrækker at kalde Danmarkshistoriens mindste årgange, født i firserne.

Han er træt af at læse avisoverskrifter, hvor unge klandres for at svigte alt fra erhvervsuddannelser til a-kasser og arbejdsmarkedet. Et svigt forudsætter en aftale. Og har de unge nogensinde lovet, at de for eksempel vil være ti år på en arbejdsplads?

Og nok medgiver han, at de unge har et stort selvfokus. Men de har også en hel masse andet. Faktisk alle de kompetencer, det moderne arbejdsmarked efterlyser.

”De er selvstændige, men også sociale netværkere. De er omstillingsparate, har ambitioner og er klar til at tage en ekstra tørn, hvis de er engagerede. Alt det, der efterspørges, hvis du læser dagens jobannoncer. Men ønsker erhvervslederne, at de unge skal blive hængende i deres virksomhed, er de nødt til at forstå den indstilling, de unge møder arbejdslivet med – ikke mindst deres dobbeltsidighed: De er både individualister og fællesskabssøgende.”

## DIALOG OG KÆRLIGHEDSSPROG

For at illustrere, at de unge medarbejdere skal ansues anderledes end deres ældre kolleger, bruger Jens Christian Nielsen

sin egen far som eksempel. Som barn hørte han ham ofte sige: Det er vigtigt at lave et godt stykke arbejde.

”Det ville unge i dag ikke sige. De ville sige: Det er vigtigt, jeg føler, jeg laver et godt stykke arbejde. Det er ekstremt vigtigt at forstå, at de unge har en meget større del af deres jeg med på arbejde. De har et helt andet måleapparat: Hvordan føles det? Oplever jeg succes? Føler jeg mig værdsat? Det er de blevet institutionaliserede og opdraget til,” siger han og uddyber:

”Fra barnsben har pædagoger og forældre spurgt dem, hvad de brændte, for og bedt dem mærke efter, hvad de ville. Og lyt til vores undervisningsminister, der opfordrer de unge til at vælge det, der interesserer dem. Det er et slags kærlighedsprog, som de unge har taget til sig, og som nu kommer til udtryk i deres adfærd på arbejdsmarkedet.”

Og selv om deres adfærd kan synes forkælet set med de ældre generationers øjne, mener Jens Christian Nielsen, at de fleste unge faktisk føler et enormt ansvar. I forbindelse med sin forskning har han spurgt de helt unge om, hvad der bekymrer dem mest. Selv om de knapt var gået ud af folkeskolen, svarede flere af dem, at det bekymrede dem, at de endnu ikke vidste, hvad de ville.

”Det tror jeg ikke, jeg ville have svaret. Men jeg har heller ikke skrevet logbøger og uddannelsesplaner i samme grad som dem. De føler et stort ansvar for deres egen uddannelses- og arbejdsmæssige succes – og derved også for deres egen fiasko. Og valget kan godt synes uigenkaldeligt. Derfor er de også meget hurtige til at panikke og søge videre, hvis det ikke føles rigtigt der, hvor de er.”

I 2002 viste en undersøgelse fra Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF), at halvdelen af de unge forventede at være et-tre år på deres nuværende arbejdsplads, og det billede har, ifølge Jens Christian Nielsen, ikke ændret sig. Men selv om de unge ikke planlægger at fejre kobberbryllup med deres arbejde og er hurtigt videre, hvis de ikke kan lide lugten i bageriet, mener Jens Christian Nielsen, der er en del, lederne kan gøre for at gøre det attraktivt for de unge at blive på arbejdspladsen.

”Dialog er et af nøgleordene. De unge vil have respons. Og det skal ikke bare være en årlig medarbejdersamtale, men en løbende dialog. Du kan sammenligne det med en uddannelses-situation. De vil ikke bare have at vide, at de har fået syv. De vil vide hvorfor, og hvad de kunne have gjort bedre. I det hele taget forventer de unge en anden ledelsesstil end deres forældre. De ser i højere grad lederen som en sparringspartner.”

## SELVVALGT FÆLLESSKAB

Unge går, ifølge Jens Christian Nielsen, ind for et fleksibelt arbejdsmarked. For eksempel viste en undersøgelse lavet af Mandag Morgen, at unge støtter op om nye lønformer, hvor lønnens størrelse i højere grad afhænger af den enkelte medarbejders indsats og kompetencer. Men lønnen i sig selv er ikke afgørende. Det er derimod indflydelse, ansvar og udvikling.

### JENS CHRISTIAN NIELSENS FEM GODE RÅD TIL AT ENGAGERE OG HOLDE FAST I DE UNGE MEDARBEJDERE

1. LEV OP TIL DÉT, DER LOVES UNDER ANSÆTTELSESSAMTALEN
2. LYT TIL DE UNGE, NÅR DE BLIVER ANSAT
3. LAV EN INDIVIDUEL KOMPETENCEUDVIKLINGSPLAN
4. UNGE VIL BEGEJSTRES, IKKE BINDES
5. ARBEJD MED LØBENDE DIALOG OG ANERKENDE FEEDBACK

I en tid, hvor ledigheden er rekordlav, og ungdomsårgangene er små, er der rift om de unge. Og mens mange ledere sidder og grubler over, hvordan de skal fastholde de unge, har nogle af de større virksomheder forstået, at der skal mere end en cost-benefit tankegang til at tiltrække og holde på de unge. For eksempel har Novo Nordisk en politik, der giver unge medarbejdere mulighed for at komme ud i verden og arbejde – og så senere vende tilbage.

"Selv om alle unge siger, at de ikke skal være mere end et par år på deres arbejdsplads, vælger nogle jo at blive, hvis jobbet lever op til deres krav om personlig såvel som faglig udvikling. Men deres loyalitet ligger primært hos dem selv og deres karriere. De vil ikke bindes," forklarer Jens Christian Nielsen og henviser til sin forskning i unge og foreningsliv. Et område, hvor de unge – ligesom på arbejdsmarkedet - er blevet beskyldt for at svigte.

"De vil gerne fællesskabet, men ikke det konforme, uniforme-rede og bundne fællesskab som for eksempel spejderbevægelsen eller fagbevægelsen. De vil det selvalgte fællesskab, hvor der er mulighed for at præge sagen og for at bevare sin individualitet. Bliver medlemskabet vigtigere end sagen, melder de sig ud. Det er det samme, der gør sig gældende på arbejdsmarkedet. De unge medarbejdere bliver ikke i et arbejdsfællesskab af pligt, men fordi de føler, det er meningsfuldt – og vælger det til."

Mens de unge fremtidsplanlæggere tager afstand fra de tvangsprægede fællesskaber, giver mange af dem udtryk for, at de fællesskaber, de selv er med til at skabe, betyder meget. Det er vigtigt for dem at få respons og anerkendelse, og flere af de unge, Jens Christian Nielsen har interviewet, fremhæver også, at det er vigtigt at have fælles mål og at gøre noget for andre.

I forhold til arbejde kommer det til udtryk i deres ønske om at arbejde sammen med andre i team eller netværk, og de lægger vægt på at være med til at skabe socialt samvær og et godt arbejdsklima.

#### FRA MYRE TIL BI

Den polsk-britiske sociolog Zygmunt Bauman har tegnet et billede af arbejdsorganiseringens udvikling som en udvikling fra myretuens marchkolonner og hierarkiske former til bikubens sværme, hvor det i høj grad er op til det enkelte individ at udvikle sig og kvalificere sig på en måde, der sikrer dets indflydelse på arbejdets indhold.

Bierne er – modsat arbejdsmyrerne - selvstyrende og bevæger sig rundt i forhold til deres egen interesse. De flyver selv ud og suger honning fra blomsterne og leverer til virksomheden.

Generation Fremtidsplan er på mange måder gearret og opdraget til at matche den moderne arbejdsorganisering, Zygmunt Bauman beskriver. Men det store, selvstændige ansvar har også en bagside. Mens industrimedarbejderen fik neuroser, der er kendetegnende for mennesker, der er i konflikt med en myndighedsperson, føler sig underlagt eller trykket ned, er det stress og depression, den unge vidensmedarbejder rammes af, fortæller Jens Christian Nielsen:

"Kendetegnet ved stress og depression er igen følelsen: Jeg føler ikke, jeg kan leve op til de krav, jeg selv har været med til at sætte. Og det kan være svært at gøre noget ved det – at sige det højt, for så siger man også, at man ikke er god nok. I det hele taget kan det være et problem for de unge, at de har så stort et selvprojekt på arbejdet, for derved bliver det personlige knæk også større, hvis de ikke magter det."

Jens Christian Nielsen forudser, at mange af de unge vil få svært ved at skifte til andre positioner i livet. For eksempel når de får børn.

"Man får børn senere. Og det vil betyde, at man allerede har tilkæmpet sig en position på arbejdsmarkedet og så pludselig skal gear ned i nogle år. Det kan være svært. Og jeg er heller ikke sikker på, at det moderne arbejdsmarked er gearret til det." ■

Eva Frydensberg Holm  
efh@dpu.dk

#### JENS CHRISTIAN NIELSEN



Lektor og forskningsleder ved Center for Ungdomsforskning på DPU. Han har i en årrække forsket i unges deltagelse, transition, integration og læring i uddannelse, arbejde og fritid.

[www.dpu.dk/om/jcn](http://www.dpu.dk/om/jcn)

#### OM EGEN ARBEJDSMOTIVATION

- Mening: At arbejdet opleves meningsfuldt, og jeg selv får et udbytte
- Indflydelse: At jeg har indflydelse på arbejdets indhold og organisering
- Anerkendelse: At der er andre, som finder mit arbejde interessant og værdsætter det
- Gode kolleger: At der er et godt socialt arbejdsklima