

Frygt ikke de digitalt indfødte: Generation Z er bedre end sit rygte

Af [Klaus Dalgas](#) | 23. april 2018 kl. 16:00 | [0 kommentarer](#) [Print](#)



(Foto: Ivan Riordan Boll/Ritzau Scanpix)

I disse år strømmer den første generation af 'digitalt indfødte' ud på arbejdsmarkedet. Virksomhederne behøver dog ikke frygte, at det er en umulig opgave at lede Generation Z. Det handler mest om kendte ledelsesværktøjer som anerkendelse, feedback, identitet og meningsskabelse.

Virksomhedsledere myldrer i stor stil til netværksmøder, fyraftensmøder og kursus-sessioner med fokus på ledelse af unge og nye generationer.

Erhvervsorganisationerne DI og Dansk Erhverv melder om stor interesse for emnet fra deres medlemsvirksomheder, og ingeniørforeningen IDA har netop kørt en velbesøgt møderække med fokus på ledelse af unge.

Sidste år efterspurgte Industriens Fond mere forskning på området på baggrund af en undersøgelse, hvor fonden havde spurgt 400 virksomhedsledere i mellemstore virksomheder om deres konkrete

ledelsesudfordringer. Her svarede 70 pct., at forandringer i lederrollen var et vigtigt emne. Samtidig blev disciplinen 'ledelse af unge' og herunder rekruttering og fastholdelse udpeget som et væsentligt forskningsemne af 40 topledere fra industriens verden.

Virksomhederne har hårdt brug for de unge netop nu, hvor der i flere brancher er decideret mangel på arbejdskraft. De unge er særdeles attraktive, fordi de er vokset op i en digital tidsalder og dermed har værdifulde, digitale kompetencer som en del af deres dna. Den unge generation kan blive guld værd for virksomhederne, der konstant søger efter ny inspiration og kvalificeret arbejdskraft.

En af de store udfordringer er, at den nye generation på arbejdsmarkedet, Generation Z, der i dag er mellem 18 og 28 år, har et helt andet værdisæt end de fleste af de ledere, som de møder på deres arbejdsplads. *Se boks med syv generationer under artiklen.*

Generation Z, også kaldt 'de digitalt indfødte', er vokset op med mobiltelefonen ved hånden 24-7 til at betjene det store sociale fællesskab via de sociale medier. Sat lidt på spidsen er den digitale verden den eneste verden, der findes for denne generation, der undrer sig over, hvordan verden overhovedet kunne hænge sammen, dengang nettet endnu ikke var opfundet.

Digitale, engagerede, sociale individualister

En række forskningsrapporter om Generation Z indikerer desuden, at generationen hjemmefra er vant til støtte, dialog og medbestemmelse.

De er opvokset i familier, der har brugt masser af energi på at skabe de bedste betingelser for deres opvækst, hvilket har givet dem kælenavne som 'trofæbørn' og 'curlingbørn'. De er generelt veluddannede og især gode til engelsk pga. deres store forbrug af bl.a. YouTube-videoer. De har fokus på succes og selvrealisering og er individualister, der ikke bryder sig om regler, men de er samtidig også meget sociale – venner og netværk er altafgørende, blot det foregår digitalt. De er forandringsparate og engagerede, når de kan se en mening med aktiviteten, og de stiller store krav til arbejdspladsen om at levere opmærksomhed, identitet og mulighed for selvrealisering.

De fleste virksomhedsledere tilhører en anden generation med et andet værdisæt. Og debatten de seneste år har haft fokus på, hvordan de 'gamle' virksomhedsledere skal agere ledelsesmæssigt over for denne nye, uregerlige generation, hvor individerne af mange betragtes som forkælede, selvoptagede primadonnaer med alt for høje tanker om sig selv.

De unge er medspillere

Men det er på tide at afblæse mystikken og frygten for Generation Z. Den er langt bedre end sit rygte, og de unge skal basalt set ledes præcis som alle andre medarbejdere.

”Vi må nuancere debatten om de unge, fordi de grundlæggende ikke er så forskellige fra andre generationer, selv om de er vokset op med mobil, internet og sociale medier,” siger Kinga Szabo Christensen, der er chef for Lederudvikling og Produktivitet i DI.

”De menneskelige mekanismer er ikke ændret, blot fordi den nye teknologi har gjort sit indtog i alle dele af livet. Teknologien bliver brugt og udnyttet, men de grundlæggende mekanismer i ledelse er de samme for de fleste, nemlig at skabe motivation via anerkendelse, feedback og klar rammesætning,” siger hun.

Kinga Szabo Christensen støtter sig bl.a. til en ny undersøgelse fra Copenhagen Business Academy, der i 2017 lavede 16 kvalitative interviews med unge ansatte i merkantile job i alderen 22 til 28 år og tilsvarende 16 interviews med deres ledere. Undersøgelsen viser, at forholdet til ledelsen for de unge først og fremmest handler om gode relationer, anerkendelse, feedback, identitet og meningsskabelse.

”Og det er jo i virkeligheden ikke meget anderledes, end det er for andre generationer,” siger Kinga Szabo Christensen.

Hun er selv chef for en afdeling med 40 ansatte, der beskæftiger sig med ledelsesudvikling, og en del af medarbejderne tilhører Generation Z.

”Alle mennesker i enhver generation skal ledes forskelligt, fordi alle mennesker er forskellige. Men de unge er ikke anderledes end de ældre, blot fordi de er født i en digital tidsalder. Vi skal lade være med at tro, at ledelse af de unge skal være revolutionerende anderledes end ledelse af ældre,” siger Kinga Szabo Christensen.

Myten punkteres

En af konklusionerne i undersøgelsen fra Cphbusiness lyder som følger:

”Fortællingen om bombastiske, digitale unge medarbejdere, der farer ind på arbejdsmarkedet og disrupter *business as usual*, bliver ikke påvist i denne undersøgelse. Langt størstedelen søger at blive en del af den organisationskultur, de indtræder i. De unge stiller ganske givet mange spørgsmål, men det er for at opnå erfaring og lære at indgå i et arbejdsfællesskab, hvilket de ikke er trænet i fra deres skolegang,” står der bl.a. i undersøgelsen.

Kinga Szabo Christensen oplever det samme i sin egen organisation:

”De unge er slet ikke så vanskelige, som man gør dem til, og det er nok på tide at afmystificere debatten om Generation Z.”

I Dansk Erhverv ligger man på linje med DI i debatten om de unge. Her melder mange af organisationens medlemsvirksomheder, at de unge i høj grad tager ansvar for deres arbejde, og at de er lynhurtige til at søge ny viden, hvilket er en gevinst for virksomhederne.

”De udfordrer vanetænkningen, hvilket virksomhederne ser som en styrke for virksomhedens innovation og udvikling. De er blevet kaldt forkælede og curlingbørn. Det er blevet sagt, at de ikke tager ansvar, og at de ikke respekterer autoriteter. Måske er det sandt. Men vi hører også om rigtig mange unge medarbejdere, som i den grad tager ansvar for deres arbejde,” fortæller Tina Buch Olsson, der er chefkonsulent i Dansk Erhverv.

Hun peger på, at for eksempel ønsket om fleksibel arbejdstid ofte har været knyttet til de unge generationer som en del af deres værdisæt.

”Lederne i vores virksomheder vurderer hele tiden, hvilke ønsker om arbejdstid der kan efterleves, således at forretningen tilgodeses. Men det gælder alle aldersgrupper. Og ifølge vores virksomheder kommer ønsker om fleksibel arbejdstid fra alle aldersgrupper. Så måske udspringer ønsket om mere fleksibilitet ikke af den digitale generation, men af arbejdsmarkedets udvikling – og muligheder – af familiemønstre og af arbejdslivets foranderlighed i det hele taget,” siger hun.

Nærhed nødvendigt

Distanceledelse er ikke nødvendigvis et problem for den digitale generation. At have en leder, der sidder i en anden landsdel eller i et andet land, oplever de ikke som en barriere. De unge er vant til, at kommunikationen for det meste foregår skriftligt.

”Men vi hører fra vores ledere, at man skal være opmærksom på skriftligheden. Uanset de digitale muligheder er der tilfælde, hvor det er godt at have en dialog *face to face*. For den digitale generation er det mere naturligt at håndtere alt digitalt, men der er tilfælde, hvor det skriftlige kan have en dårlig effekt, f.eks. ved uenigheder eller konflikter. Der kan et personligt fremmøde være med til at afvæbne konflikten, mens det skrevne ord kan virke konfliktoptrappende,” siger Tina Buch Olsson fra Dansk Erhverv.

Søren Schultz Hansen, erhvervsforsker og ekstern lektor på Copenhagen Business School, har i mange år forsket i de digitalt indfødtes tilgang til arbejdsmarkedet. Et af hans casestudier viser, at den fysiske ledelse er nødvendig for at fastholde motivationen hos de unge.

Søren Schultz Hansen har bl.a. interviewet en direktør for en mindre opstartsvirksomhed i medicobranschen, hvor medarbejderne og direktøren stort set kun kommunikerede via internettet og sociale medier. De sad ikke sammen fysisk, og det gik fint et stykke tid. Men efter en periode var lederen nødt til at indføre obligatoriske fysiske møder for alle medarbejderne med passende

mellemrum, fordi han erfarede, at mangel på fysisk tilstedeværelse begyndte at få motivationen til at dale.

”Medarbejderne manglede det menneskelige aspekt, som unge faktisk også holder af, så nogen grad af fysisk kontakt er nødvendig i god ledelse af de nye generationer,” siger Søren Schultz Hansen.

Virksomhederne kan imidlertid godt droppe tanken om den halvårslige MUS og i nogen grad også performanceskemaerne, hvis det handler om at motivere de unge generationer.

”Man skal motivere her og nu gennem de kanaler, de unge bruger, og det kan sagtens ske på distancen. Man skal ikke nødvendigvis sidde sammen for at få en konstruktiv samtale, det kan godt ske via nettet, som de unge er vokset op med,” siger Søren Schultz Hansen.

Stor interesse for de unge

Både DI og Dansk Erhverv kan mærke den stigende interesse fra deres medlemmer for at få input til ledelse af de unge generationer. Ingeniørforeningen IDA har kørt en møderække med fokus på ledelse af unge, og direktøren i IDA Learning, Peter Leth, fortæller om stor interesse for emnet.

”Som leder skal du jo i dag kunne lede fem generationer på arbejdsmarkedet. Man skal være klar til at lede folk, der er klogere end én selv, og ofte meget yngre end én selv. Det vil vores medlemmer gerne høre noget om,” siger Peter Leth.

Han pointerer, at de fleste ingeniører heldigvis har så megen teknologiforståelse, at det aldrig bliver helt fremmed for dem at lede de digitalt indfødte.

”De unge er optaget af et større formål på arbejdet end blot at tjene penge. Det harmonerer fint med mange ingeniørers værdisæt, og derfor oplever vi ikke store problemer med ledelse af de unge,” siger Peter Leth.

Tina Buch Olsson fra Dansk Erhverv mener, at ledelsesopgaven er uændret, hvad enten der er tale om yngre eller ældre medarbejdere.

”Den nærværende leder ser den enkeltes styrker og uhensigtsmæssigheder, går i dialog med medarbejderen for at finde ud af, hvad der motiverer den enkelte, og gør det tydeligt, hvad der forventes af den enkelte. Der er mange fordomme om den digitale generation, men også masser af eksempler fra virksomheder, hvor man ikke putter de digitale unge i besnærende kasser, men i stedet er nysgerrig i forhold til, hvad de kan bidrage med, og selvfølgelig kridter banen op der, hvor det er nødvendigt,” siger hun.