

# Hvordan tiltrækker og fastholder arbejdspladser på det specialiserede område den yngre generation?



*Af Karen Christina Spuur, Lektor ved Cphbusiness og selvstændig ledelseskonsulent med ktre.dk*



*Mange organisationer inden for det specialiserede område oplever udfordringer med at tiltrække og fastholde den yngre generation. I værste fald kan en fejl-rekruttering betyde, at medarbejderen hurtigt siger op og søger nyt arbejde. Konsekvensen er uro og personale- og opgavemæssige udfordringer.*

- Fejlrekrutteringer og korte ansættelser resulterer i en høj medarbejderomsætning, hvilket medfører både menneskelige og økonomiske omkostninger. Det er dyrt at fejlrekruttere, og det koster både økonomisk og menneskeligt, når medarbejdere ikke fastholdes.

Særligt kan rekruttering og fastholdelse af den yngre generation volde udfordringer for nogle arbejdspladser inden for det specialiserede område. Som arbejdsplads kan du undgå at bidrage til statistikken ved at have en bedre indsigt i de yngre medarbejderes forventninger, behov og adfærd.

Særligt den yngre generation, Generation Z (1995-2005), kan være svære at tiltrække og fastholde, er oplevelsen for mange arbejdspladser inden for det specialiserede område. Generation Z har fået tilnavnet "Zappere", da de har et ry for at være hurtigt videre, hvis de er utilfredse i et job. Flere organisationer oplever, medarbejdere fra generation Z kan være utålmodige, udfordrer "plejer", forventer samme behandling som mere erfarne medarbejder og generelt møder en arbejdsplads med høje forventninger. Ifølge forskning fra Cphbusiness så oplever de arbejdspladser, der "knækker koden" til at integrere de unge medarbejdere i den eksisterende medarbejderskare, ikke så mange udfordringer.

Gratis forskningsrapport fra Cphbusiness, Ledelse af unge. [www.bit.ly/ledelse-af-unge](http://www.bit.ly/ledelse-af-unge)

En rekrutteringsproces er dyr i både tid og ressourcer, og det tager en medarbejder 4-6 måneder at indtræde effektivt i opgaveløsningen, hvilket påvirker resten af medarbejderstaben. Det kan have store omkostninger for arbejdspladsen, der investerer i oplæring af en medarbejder, der stopper, inden de når at bidrage til værdiskabelsen. Desuden vil en stor udskiftning blandt medarbejdere påvirke arbejdsmiljøet blandt de tilbageblivende, hvilket kan skabe utryghed og fald i kvaliteten af opgaveløsningen.

## Hvad kendetegner generation Z?

At gruppere mennesker efter den tidsperiode, de er født i, giver et ikke et nuanceret billede, der tager højde for individualitet og personlige præferencer og karaktertræk. Dog kan generationsbegrebet bidrage til at se på de fælles karaktertræk, der gør sig gældende for en gruppe mennesker, der er opvokset med samme referenceramme, skolegang, trends, muligheder, deler samme livsfase og meget mere. Så vi vover pelsen.

Generation Z er født i intervallet mellem 1995-2005 og udgør pt 32% af den danske befolkning.

Et fællestræk for generation Z er, at de ønsker at være en del af et fællesskab og prioriterer menneskelige relationer højt. De vil indgå i BÅDE faglige OG personlige fællesskaber. Denne generation er opvokset i familier, hvor de ofte er inviteret ind i beslutningsprocesserne eksempelvis omkring ferieplanlægning og valg af aftensmad, hvilket har givet dem forventninger om medbestemmelse i de sammenhænge, de indgår i. Det kan godt virke "forkælet" på mere erfarne medarbejdere, der er formet af en anden tid.

I praksis betyder det, at medarbejdere fra generation Z har en forventning om at blive inddraget og hørt. Erfaring tilskrives ikke samme værdi af generation Z som generationerne, der kom ud på arbejdsmarkedet før dem. De forventer at blive lyttet til, når de bidrager med deres input, også selvom de har kort eller ingen erfaring inden for feltet. Generation Z forventer ligeværdighed med både ledere og mere erfarne medarbejdere.

*De unge vil gerne videreuddannes hurtigt. Helst i morgen. De vil gerne læse videre eksempelvis inden for pædagogik eller blive ledere hurtigt. Det turde jeg ikke selv at spørge min leder om, da jeg var helt ung. I dag er det en selvfølge. De er ikke bange for at spørge, og anciennitet fylder ikke meget for den yngre generation.*

– Rikke Christensen, Forstander, Bofællesskaberne Inge og Sofie Marie

Det andet kendetegn for generationen er, at de har et behov for at være i en kontinuerlig udvikling. Generationen har oplevet en fremdriftsreform, der belønner hurtig og kontinuerlig udvikling. Måske kan sociale medier, som har været en fast del af deres liv og udvikling, også have haft en påvirkning. Gennem sociale medier eksponeres Generations Z eksempelvis fra deres jævnaldrenes kommunikation omkring deres succeser, hvor personlig branding ofte bygger på præsentationer, fremskridt og udvikling.



De erfaringer sammenholdt med oplevelsen af en stigende acceleration i samfundet har bidraget til en stærk motivation og et drive for at opleve en konstant personlig og faglig udvikling blandt mange unge fra generationen. Modpolen til udvikling er stilstand, hvilket for mange kan være angstprovokerende, da de ikke ønsker at gå glip af noget.

FOMO (Fear Of Missing Out) frygten for at gå glip af noget påvirker mange fra generation Z. Det er en følelse, der typisk opstår ift. muligheder, udvikling og sociale begivenheder.

Angsten for at gå glip af noget, FOMO, kan på en arbejdsplads komme til udtryk ved en utålmodighed og fokus på konstant fremdrift. Det kan på mere erfarne ledere virke lidt provokerende, når den unge medarbejder allerede fra første dag har et stærkt fokus på egen udvikling – uden de har deres erfaringer på plads.

*Jeg har en god relation til min leder. Hun giver mig ansvar og stoler på, at jeg får løst opgaverne..... Jeg føler, at hun giver mig mulighed for at udvikle mig. Ja, udvikle mig i et tempo, der passer til mig. Vi kan altid tale om tingene. Det er rart, og jeg er meget glad for at være her.*

– Anna 24 år. (Kilde: Citat fra bogen: *Ledelse af unge – tiltræk og fasthold med nærværende ledelse.* Dansk Psykologisk Forlag, 2020)

## Hvad skal der til for at tiltrække generation Z?

På det specialiserede område er der behov for, at organisationen har et godt image. Det kan være afgørende for, om det er muligt at tiltrække. Særligt har mange unge fokus på udviklingsmuligheder, muligheden for at gøre en forskel og ikke mindst at bidrage til et både fagligt og personligt fællesskab. Når unge skal tiltrækkes, så bliver både et godt image og overstående vægtet. Det er ikke alle organisationer, der til fulde kommunikerer på deres hjemmeside og sociale medier, hvad de kan tilbyde som arbejdsplads. Det kan koste ikke at investere i at kommunikere tydeligt, hvad man kan tilbyde som virksomhed. Prisen er typisk færre ansøgninger, hvilket i værste fald kan betyde, at man ikke får tiltrukket de rigtige kandidater, der profilmæssigt og fagligt vil være det bedste match for virksomheden.

*Vi har fantastiske unge mennesker i huset. Vores største rekrutteringsfelt er de studerende, som vi får ud og deres netværk. Den gode historie betyder meget. Eksempelvis når vi rekrutterer vikarer, så er det næsten altid via netværk.*

– Trine Broustbo, Souschef, Ærtekildevej

En del organisationer lykkes med at rekruttere udelukkende gennem netværk. Det kan lykkes, når organisationen har et godt image, og medarbejderne trives. Når der er tale om positiv

employer advocacy, hvor medarbejderne bliver ambassadører for organisationen, så opleves det som meget troværdigt blandt rekrutteringsfeltet. Det er vigtigt, at den medarbejder, som er tiltrukket gennem den gode medarbejderhistorie, ikke skuffes. Skuffelse over nærmeste leder eller over arbejdspladsen er nogle af de typiske grunde til, at en medarbejder søger videre.

### **Kan en "zapper-medarbejder" fastholdes?**

Generelt øges muligheden for at fastholde medarbejdere med nærværende ledelse. Eksempelvis kan en løbende forventningsafstemning mellem medarbejder og leder være vejen til at identificere tegn på kollegial mistrivsel, spirende de-motivation eller en øget oplevelse af distance til arbejdsfællesskabet. Netop de tre faktorer, der typisk er årsagen til, at medarbejdere søger videre. Forskellen er frekvensen af eventuelle forventningsafstemninger. De erfarne medarbejdere har ikke samme forventning til en høj frekvens af forventningsafstemning som de yngre medarbejdere har. Generation Z er hurtigere til at reagere på mistrivsel og de-motivation, hvilket hurtigere får dem til at søge grønnere græsange. Det kræ-



ver derfor mere dialog at fastholde Generation Z end de mere erfarne medarbejdere.

Særligt inden for det specialiserede område er mange unge medarbejdere motiveret af at gøre en forskel for beboere og patienter, bidrage fagligt til det fællesskab og udvikle deres faglighed og personlighed. Måden, hvorpå de ønsker at bidrage samt udvikle sig, skal gennem dialog tilpasses et realistisk niveau. Hvis der ikke er afstemt forventninger, så vil begge parter tænke ud fra deres egne behov og forventninger, hvilket hurtigt kan give skuffelser for begge parter. Derfor er det vigtigt allerede i den indledende rekrutteringsfase at lave forventningsafstemning.

*De unge vil gerne videreuddannes, men kan have svært ved at finde en retning, der både tilgodeser vores organisation og den unges præferencer. Her ligger der en ledelsesmæssig opgave i at hjælpe dem til at se den større sammenhæng... Men deres engagement smitter.*

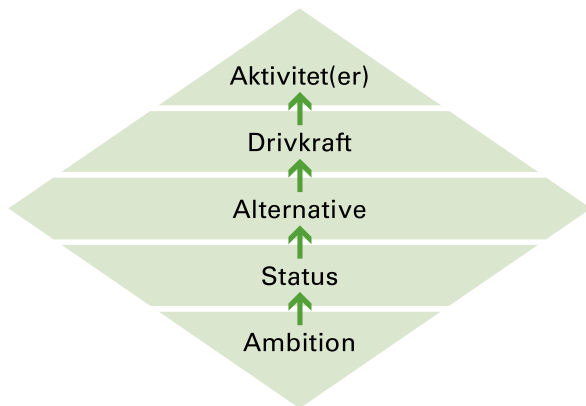
*– Rikke Christensen, Forstander,  
Bofællesskaberne Inge og Sofie Marie*

I rekrutteringsfasen skal ledere for den kommende generation Z bruge meget tid på at lave en forventningsafstemning med den yngre medarbejdere. Det er vigtigt, at der ikke kun tales om værdier, behov, ønsker og forventninger, men at det nuanceres og gerne konkretiseres i forhold til, hvad det betyder for begge parter. Eksempelvis kan begge parter ønske jævnlig kompetenceudvikling. Men hvad betyder kompetenceudvikling for den unge medarbejder? Lederen kan måske mene, at det påbegyndes efter 6 mdr. og er små sidemandsoplæringer en gang i kvartalet. For medarbejderen betyder det måske, at kompetenceudviklingen skal igangsættes fra første dag, og frekvensen af udvidelsen af ansvarsområder accelereres i højt tempo. Andre områder, hvor der er høj risiko for at misforstå hinanden, kan være ledelsesforventninger, fleksibilitet, behovet for at se meningen med arbejdsopgaver og meget andet.

*Vi fastholder mange af vores yngre medarbejdere ved at gøre vores medarbejdere nysgerrige på nye områder. Det er ikke kun uddannelse, der kan udvikle dem – det kan nye arbejdsområder eller ansvarsområder også. I ledelsen ser vi meget på de individuelle potentialer.*

*– Trine Broustbo, Souschef, Ærtekildevej*

Foruden den grundige indledende forventningsafstemning kan en tæt løbende dialog, i form af 1:1, være vigtig at prioritere for at fastholde den unge. Her kan en forventningsafstemningsmodel som ASADA bruges som skabelon for 1:1 dialogen.



*Kilde. Anne Essenbæk og Karen Christina Spuur. Ledelse af unge – tiltræk og fasthold med nærværende ledelse. Dansk Psykologisk Forlag, 2020.*

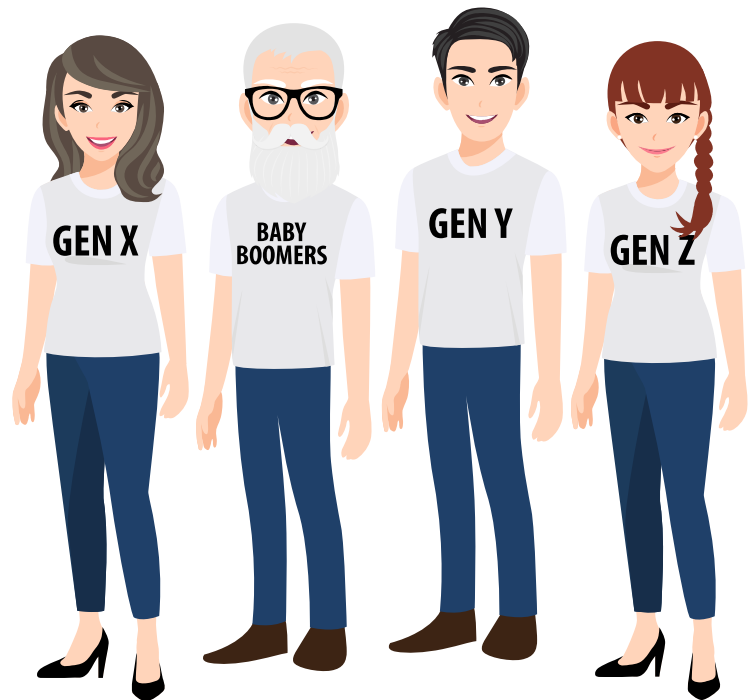
Ved at tage udgangspunkt i ambitionen både for den unge og for virksomheden så er det muligt at blive konkrete og sikre, de to peger i samme retning. Det hjælper med at skabe realistiske forventninger. Status kan bruges både i forhold til at kortlægge kompetencer, ressourcer og erfaringer m.v. Igen kan det afdække og konkretisere udgangspunktet. Alternative muligheder eller veje til at nå ambitionen afdækkes. Drivkraften er en kortlægning af motivationen, der er bag. Motivationen for virksomheden og motivationen for medarbejderen. Det vil bidrage til at skabe en større forståelse for den anden part, så der ikke kommer misforståelser undervejs. Det fungerer

typisk som et springbræt til at skabe en stærk psykologisk kontrakt. Aktiviteter er den endelige konkretisering, så der bliver rene linjer, og arbejdsområder og ansvarsopgaver fordeles.

En grundig forventningsafstemning giver både organisation og medarbejdere et klart billede af det nuværende og kommende samarbejde. En løbende opfølgning på arbejdsopgaver og ansvarsområder giver medarbejderen en oplevelse af at være i udvikling og i fremdrift. Det skaber rum for tydelig kommunikation, nærvær og tillid, hvilket er væsentligt for at fastholde generation Z.

### Hvordan skabes synergi mellem generationerne?

Selvom du måske allerede nu er en nærværende leder, der tilpasser din ledelsesstil til den enkelte, så vil du i fremtiden opleve krav om yderligere tilpasning. Ledelse på tværs af fem generationer kræver, at du i højere grad end tidligere kan imødekomme forskelligartede behov, forventninger og identificere dine medarbejders motivationsknapper på tværs af et stort generationsspænd.



## Arketyperne på de forskellige generationer

**Veteranerne** (1925-1945) trives med detaljeret vejledning og instrukser. Langt fra alle arbejdspladser har repræsentanter for denne generation.

**Baby Boomers** (1946-1964) Det er den største generation, vi har. Generationen kan opfattes som krævende og tør gå imod strategien, hvis det ikke giver mening for dem.

**Generation X** (1965-1975) Går op i karrieren og trives med at kunne måle og veje resultater. De er loyale over for deres arbejdsplads og arbejder dedikeret, hvilket de ser som vejen til forfremmelse. Typisk opdeler de deres arbejdsliv og fritid. På mange arbejdspladser opleves de som fleksible, uafhængige og resiliente.

**Generation Y** (1975-1990) Kan af virksomheder opleves som krævende og passionsdrevne. De vil strække sig lagt for at opnå resultater, så længe det er meningsgivende og udviklende for dem selv. De er typisk karrierefokuseret og kan have tendens til at være lidt utålmodige. De ser sig selv som værende en del af et netværk.

**Generation Z** (1991-2005) Zapperne er utålmodige og ønsker hurtigt at mærke mestring og opnå medindflydelse og forventer at indgå lige i ligeværdige relationer. Autoriteter og stjerner på skulderen bliver ikke tilskrevet værdi. De ønsker at samarbejde og indgå i et fællesskab, hvor de bidrager til at gøre en forskel.

## Generationsledelse

For at lede dine medarbejdere ens, så skal de ledes forskelligt. Du kan ikke ændre på, hvordan dine medarbejdere agerer, motiveres og udvik-

les. Derfor skal du tilpasse dig – One size doesn't fit all. I et nyere studie foretaget af Cphbusiness om Generationsledelse viser der sig et tydeligt mønster af, at generationsledelse kræver tilpasset situationsbestemt ledelse, hvor formålet viser retningen og tegner rammen om jeres fælles opgaveløsning. Det kræver blik for den enkelte medarbejder, nuancer og stærke kommunikationsevner.

Kommunikation er en stor del af din ledelsesopgave. Her skal du være opmærksom på, at dine medarbejdere har forskellige præferencer og behov. De erfarne medarbejders kommunikationsbehov kan være mindre end hos de yngre generationer. Blandt de erfarne medarbejdere kan ingen nyheder være gode nyheder. Det billede ændrer sig til generation X og Y, der forventer kontinuerlig kommunikation og feedback. De byder gerne ind med forslag til forandringer, men ser det ikke nødvendigvis som deres ret. Generation Z forventer ikke kun at blive kommunikeret til, men tager det som en selvfølge at blive inddraget i løsningen og taget med på råd.



Leder du mange generationer, så kan det være en fordel at kommunikere både på møder, e-mails, 1:1 og endda sociale medier, da du på den måde vil benytte kanaler, som rammer alle generationer.

Hvordan kan du som leder arbejde på at skabe synergi på tværs af generationer?

Når du bedriver ledelse på tværs af generationer, skal du ud over at kunne sætte en retning, alle medarbejdere køber ind på, tale ind i et fælles purpose og hjælpe med at skabe et godt arbejdsfællesskab mellem generationerne.

*Vi sikrer, at der er spredning på vores medarbejdere, så vores beboere oplever det gode liv med alle dets facetter. Når der er en god spredning, så bruger medarbejderne hinandens kompetencer og spiller hinanden stærkere. Det er eksempelvis de erfarne medarbejdere, der lærer de unge op, så de kommer i en slags mesterlære. De unge kommer eksempelvis med IT-kompetencer og viljen til at løse alt på den halve tid. Så de bidrager med energi og nye øjne. Så medarbejdere fra alle generationer styrker og forstyrrer hinanden på fin vis.*

*– Rikke Christensen, Forstander,  
Bofællesskaberne Inge og Sofie Marie*

Når du selv som leder er bevidst om forskelle og ser mulighederne i samarbejdet på tværs af generationer, så har du lettere ved at vise dine medarbejdere vejen.

Som leder kan du bruge din viden om de forskellige generationer strategisk til at skabe et dynamisk arbejdsmiljø, hvortil det eksempelvis er lettere at tiltrække og fastholde medarbejdere. Særligt ved at koble de unge generation Z medarbejdere med erfarne medarbejdere giver du de yngre medarbejdere oplevelsen af løbende kompetenceudvikling.

## 4 tips til at sikre, du som leder lykkes med generationsledelse

- 1) Vær bevidst om de forskelle, der kan være mellem generationerne i din medarbejderskare, så er det lettere at handle.
- 2) Lyt til dine medarbejdere og vær nysgerrig på deres bevæggrunde og motivationer.
- 3) Få dine medarbejdere til at arbejde sammen. Hjælp dem til at se styrkerne ved hinanden.
- 4) Forstå dine medarbejders forskellige præferencer og behov – det er lederes ansvar at tilrette det medarbejderne. Ikke omvendt.

## Der kommer en generationsmæssig udfordring på ledelsesgangen

Tallene viser, at der i 2008 var 12.045 ledere under 35 år og 9.152 i 2018, hvilket svarer til et fald på 24%.

Andelen af ledere under 35 år var i 2018 på 8.43% i forhold til alle ledere. Sammenholdt med en analyse fra Dansk Industri, der viser, at andelen af ledere over 50 år er steget fra 35% i 2010 til 44% i 2019.

Kilde: Forskningsrapport fra Cphbusiness.  
[www.bit.ly/ledervejen-unge](http://www.bit.ly/ledervejen-unge)

Læs mere i uddraget af bogen Ledelse af unge af Karen Christina Spuur og Anne Essenbæk Toftbjerg:  
[www.dpf.dk/produkt/bog/ledelse-unge](http://www.dpf.dk/produkt/bog/ledelse-unge)



**NYHED**  
Onlinekursus  
til ledere og  
medarbejdere

## Forebyg omsorgstræthed og traumatisering ved psykisk krævende arbejde



**NYT ONLINEKURSUS** til fagfolk i mentale højrisikjob – det vil sige job, hvor man bliver konfronteret med ulykker, trusler, traumer, overgreb, død eller andre voldsomme begivenheder eller job, som på en anden måde stiller store krav om indlevelse og om at håndtere smertefulde følelser.

Kurset er særligt relevant for socialrådgivere og sagsbehandlere, socialpædagoger og social- og sundhedsassistenter, psykologer og præster, læger og sygeplejersker, soldater og betjente, krigskorrespondenter og -fotografer og nødhjælpsarbejdere og andre faggrupper, der arbejder i et mentalt højrisikjob.

digitalt grundkursus i  
**BELASTNINGS  
PSYKOLOGI**

**DIGITALT GRUNDKURSUS I BELASTNINGSPSYKOLOGI** er et "gør-det-selv" online kursus. Formålet med kurset er at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø, så man, til trods for arbejdets indbyggede psykiske krav og potentielle belastninger, kan udføre et professionelt og sikkert arbejde – og samtidig selv være i trivsel. Kurset henvender sig til både medarbejdere, ledere, arbejdsmiljøkonsulenter og andre, der arbejder med at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø.

Læs mere på [www.belastningspsykologi.dk](http://www.belastningspsykologi.dk) og kontakt Institut for Belastningspsykologi for at høre om onlinekursus til din arbejdsplads – eller for foredrag og undervisning. [info@belastningspsykologi.dk](mailto:info@belastningspsykologi.dk)

»Kurset fungerede teknisk som indholdsmæssigt fremragende med en uforlignelig klar formidling.«

– Per Nielsen,  
fagchef og psykolog, ph.d.,  
Ringgården.

På [www.belastningspsykologi.dk](http://www.belastningspsykologi.dk) kan du få viden om, hvordan man forebygger udbændthed, omsorgstræthed og traumatisering ved psykisk krævende arbejde.

INSTITUT FOR  
**BELASTNINGS  
PSYKOLOGI**