

Millennials skal ikke curles videre!



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Morten Novrup Henriksen

23. aug. 2019

Der skrives og tales meget om millennials disse tider (Der refereres typisk til mennesker født mellem 1980 og 2000). Baggrunden er at det er en ny og stor generation, der er i fuld gang med at indtage arbejdsmarkedet. De beskrives som meget anderledes, og stiller andre krav til deres jobs, hvorfor debatten handler om hvordan man som arbejdsplads kan imødekomme disse mennesker med deres krav, så vi kan være attraktive for dem og fastholde dem.

Millennials er bl.a. kendt som "The me generation", det handler om mig, mig, mig. Generationen beskrives typisk som selvoptagede, dovne, ufokuserede, klagende, utålmodige og kravstillende. De vil have et tydeligt "purpose" og fleksible arbejdstider. De vil gøre en forskel, og de vil have bordfodbold og gratis mad. Og de vil skifte job langt oftere end tidligere ansatte. De er børn af "curlingforældre", der har gjort alt for at feje foran deres børn gennem livet.

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Morten Novrup Henriksen
 Direktør og stifter
 Impaq

Morten er uddannet psykolog og er specialistgodkendt i

De er angiveligt svære at lede, og derfor skrives der meget om, hvad arbejdspladserne dog skal gøre for at lede disse nye medarbejdere der stormer ind på arbejdspladserne.

Medicinen, de gode råd som så velvilligt distribueres disse tider, er således at arbejdspladserne skal møde de unge med fleksibilitet, purpose, særbehandling og ros. Vi skal ikke udsætte dem for "lige gyldige" møder og opgaver (ligesom forældrene ikke skulle bede børnene rydde op efter sig). De er for dygtige til at bidrage som alle andre ansatte til de fælles praktiske opgaver der skal gøres for at fællesskabet kan fungere. Vi skal møde dem på alle deres krav, hvis vi vil rekruttere og fastholde dem. Vi skal altså fortsætte curlingen. Men udover at det selvfølgelig er en grov generalisering af de unge, så mener jeg at denne strategi, hvis vi tager beskrivelserne for gode varer, er direkte forkert og skadelig.

arbejds- og organisationspsykologi. Har derudover en grunduddannelse i filosofi fra Syddansk Universitet. Er medstifter og partner i det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ. Morten er forfatter og flittig anvendt foredragsholder. Morten arbejder med en bred vifte af erhvervspsykologiske opgaver, herunder særligt med lederteam.

For hvis curling var svaret, hvad var så spørgsmålet? Spørgsmålet er jo hvilken arbejdsplads vi som ledere ønsker, og derfor hvilken rekruttering vi går efter, og hvordan vi integrerer nye medarbejdere på gode måder i vores arbejdspladskulturer. Og på en måde hvor de kan være med til at udvikle vores arbejdspladskulturer på en ønskværdig måde. Accepterer vi medarbejdere med ovenstående karakteristika og adfærd (og igen; det er i mine øjne en grov generalisering), så ville jeg nødtigt være ansat på den arbejdsplads om 5 år. I stedet må vi se på hvad der er baggrunden for den adfærd, og hvad vi gør med den, så den ikke forpester vores organisationer.

Ifølge Simon Sinek i hans efterhånden meget sette interview:

(<https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>) handler deres adfærd bl.a. om forfejlede forældrestrategier: at børnene altid kunne få hvad de ønskede, når de ønskede det. At børnene blev særbehandlet i skolen fordi lærerne ikke orkede at tage kampen op mod forældre, der altid forsvarede deres børn, selvom de var urimelige. Kombineret med en teknologi, hvor børnene kunne få udløst det herlige hormon dopamin ved at tælle likes på instagram, eller få strikes på snapchat. Men som samtidig forhindrede dem i at lære at danne dybe meningsfulde relationer.

Pludselig befinder disse curlingbørn, nu unge mennesker, sig på et arbejdsmarked, hvor man ikke altid kan få sin vilje, når man lige synes. Hvor mor ikke kan skaffe én et job eller en forfremmelse (selvom man da ikke sjældent ser mødre på LinkedIn forsøge: "kender jeg nogen der har et godt job til min søn/datter"). Og hvor man ikke lige kan swipe sin leder eller kolleger væk som på Tinder. Men hvor arbejdsglæde og relationer samt tillid tager tid. Det kan være hårdt pludselig at stå med et job hvor omgivelserne ikke bare curler.

Også andre forfattere, f.eks. danske Alexandra Krautwald, som har skrevet bogen "Unge generationer på arbejde", prøver at komme bag om den adfærd de unge er kendt for, og beskriver f.eks. hvordan de unge er ramt af et lavt selvværd, bl.a. fordi de konstant måler sig op mod andre. De unge kan virke selvsikre på overfladen, men kæmpe med et skrøbeligt selvbillede og selvværd på indersiden.

De unge er eksperter i at fremstille sig selv og sit liv som perfekt, f.eks. på instagram, mens

man er rigtig ked af det på indersiden.

Men hvis baggrunden for adfærden er lavt selvværd, skal arbejdspladserne så overtage rollen som skaffedyr fra forældrene? Det mener jeg ikke. Og hvad er så alternativet? Det nemme ville være at møde dem med præstationskultur, hvor vi fodrer deres behov for at præstere som en måde at øge sin selvtillid. F.eks. ved at stille mål og rose. Det er det jeg oplever at vi rådgives til for øjeblikket. Jeg tror ikke rådgiverne anbefaler dette med dårlige hensigter for de unge, de bygger bare på de unges egne ord for hvad de vil have og forventer. Men konsekvensen er trist. For vi understøtter dem bare i konstant at skulle kæmpe for denne ros og anerkendelse. Vi styrker og forstørker deres ego ved at rose dem, og gør dermed deres ego til en endnu større skydeskive indtil de er så optaget af at præstere som det eneste saliggørende, så vi ikke behøver gøre mere. Men hvor deres selvværd, deres oplevelse af at være noget værd som mennesker i sig selv, udvandes. I mine øjne er dette både uetisk og ikke særlig konstruktivt set i det lange lys.

I det omfang vi tager karakteristikkene af de unge for gode varer, mener jeg at vi som arbejdspladser har to vigtige håndtag som vi kan anvende. Det ene er at rekruttere efter indstilling. Det andet er at påtage os ansvaret og opgaven med at udvikle de unge menneskers selvværd.

Rekrutter efter sult, emotionel intelligens og ydmyghed

I stedet for blindt at rekruttere de dygtigste ("talenterne") og så fortsætte curlingen af disse, så vil jeg således for det første være meget omhyggelig med hvem jeg lukker ind på min arbejdsplads. Jeg er optaget af hvilke mennesker jeg ønsker som en del af mit team og min arbejdsplads, hvem der skal have muligheden for at samarbejde med mine medarbejdere og hjælpe mine kunder. Mindst lige så meget som hvad en potentiel kandidat ønsker fra mig og os. Derfor er jeg optaget af indstilling.

Indstilling er mindst lige så vigtig som her-og-nu kompetencer. Langt de fleste opgaver på arbejdspladser i dag kræver samarbejde, og her er indstilling helt afgørende for om en ansat kan bidrage ind i et team. Er man doven, selvfed og tror man kan og ved det hele på forhånd, så er man gift for et teamsamarbejde. Den enorme forandringshastighed gør desuden at evnen til at lære og udvikle sig, er langt vigtigere end hvad en person kan lige nu. Derfor mener jeg at indstilling er en forudsætning for at kunne være en god bidragyder på en arbejdsplads. Kompetencer og intelligens er ikke nok. Og jeg ville aldrig ansætte en millennial, eller person i det hele taget, som ikke har den rette indstilling. Derfor:

Ansæt hellere efter indstilling end 12 tal. En ny-uddannet med et middel gennemsnit, men som er sulten for at bidrage og udvikle sig, er en langt mere attraktiv medarbejder og kollega end en ansøger med 12 tal som synes man på forhånd har fortjent sin løn og anerkendelse ved sin blotte tilstedeværelse. Hvis den studerende er gået gennem sin uddannelse med et sultent mindset, hvor han/hun ikke har været bange for at yde, fejle og lære, så er det en indstilling der er guld værd.

Tilsvarende med sociale færdigheder, også kaldet emotionel intelligens (EQ): at man kan arbejde i team, løse konflikter på en sund måde, have høj grad af selverkendelse, kan erkende

sine omgivelser, og hvordan ens adfærd påvirker disse, er mindst lige så meget værd som en høj IQ.

Sidst, men ikke mindst mener jeg det er centralt at rekruttere efter ydmyghed. Ydmyghed er en forudsætning for at lære af andre, og for at udvikle sig i det hele taget. En studerende der ikke har ageret ligegyldigt overfor sine omgivelser, men som har anset kantinemedarbejderen og rengøringsassistenten på uddannelsen som lige så vigtig som rektor, er langt nemmere at arbejde sammen med, og udvikle. Både fordi der er mere gensidig respekt, og fordi sådan en indstilling gør at man kan lade sig inspirere af andre og turde efterspørge hjælp.

Og skab så en udviklingskultur hvor de kan udvikle deres selvværd

Når jeg har de rette på bussen, så vil jeg være optaget af at skabe en læringskultur, hvor det er mere prisværdigt at udvikle sig end at se godt ud. Hvor man måles mere på sine bestræbelser, sit mod til at udvikle sig og fejle, end sine konkrete resultater. De unge er trænet i at "fake-it-till-you-make-it", dvs. at lade som de har styr på tingene og virke selvsikre. De er langt mindre trænet i at vise sårbarhed: at stå i, og blive stående i, svære opgaver, konflikter og situationer. Og at dele sine tvivl, usikkerheder og fejl. Hvis jeg ansætter en millennial må jeg påtage mig det ansvar at hjælpe dem til at være sårbare, fremfor at lade dem køre videre på deres evne til "impression management" (at påvirke andres opfattelse af dem), som de bruger alt for meget energi på. Og jeg må tage det ansvar at hjælpe dem til at udvikle deres selvværd, så de ikke føler det store behov for at fremstå mere sikre end de føler sig. Jeg må også påtage mig den opgave at hjælpe dem til at danne dybe relationer og tillid. Fremfor at udnytte deres idé om at en karrierestige er det eneste lyksaliggørende, må jeg hjælpe dem til at finde mening og glæde i selve arbejdet, i sine kolleger og i det at udvikle sig som menneske. Jeg vil derfor heller ikke arbejde ud fra rådet om at de bare skal understøttes i at job-shoppe, og acceptere at jeg har dem maksimalt et par år, og derfor udnytte deres arbejdskraft uden blik for deres langtidsholdbarhed. Men jeg vil forsøge at hjælpe dem til at udvikle tålmodighed og finde mening i konteksten. Vil de videre på et tidspunkt vil jeg selvfølgelig ikke bremse dem, men jeg vil ikke arbejde ud fra en prædefineret forventning om det.

Litteratur

- Krautwald, A. (2018). De unge generationer på arbejde. DPF.
- Lencioni, P. (2016). Den ideelle holdspiller. Gyldendal business.