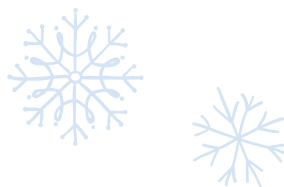


SKREVET AF – EMILIA VAN HAUEN

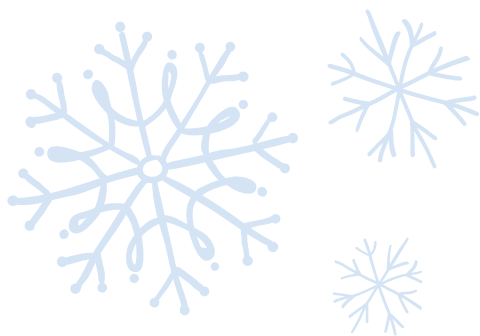
Sunde Z'ere eller snefnug med storhedsvanvid?

De får indimellem skyld for at være dovne og svære at få til at blive på en arbejdsplads. Men generation Z, der er født mellem år 1995 og 2010, er bare helt anderledes end de tidligere generationer. Z'erne er nemlig opdraget til ligeværd og forhandling, de udtrykker deres kreativitet og følelser, de søger en god work-life-balance, og så er de den mest sårbare og fællesskabsorienterede generation, vi nogensinde har haft. Men hvorfor er generation Z så forskellig fra andre generationer, og hvad kan vi lære af dem?

>







”Dit liv?

Dit liv vil jeg da ikke have!”

Sådan udbrød en ung mandlig medarbejder, da hans chefs chef i en tilfældig samtale havde betroet den unge, at hvis han blev ved med at arbejde igennem i en del år endnu, ville han en dag kunne ende i samme position som ham selv – nemlig som en af de øverste partnere i firmaet. Partneren selv fortalte mig om denne hændelse, og jeg syntes at kunne læse en blanding af overraskelse, mild vrede og stille sorg i hans øjne, da han sagde ordene højt. At han langt fra er den eneste, der har oplevet at få hele sit arbejdsliv ikke bare fravalgt, men direkte kasseret, af en ung medarbejder, kan måske trøste. For det betyder, at det ikke var hans særskilte liv, som den unge ikke ønskede at kopiere. Snarere var det den generelle livsform, som mange mænd og kvinder i de tidligere generationer har efterstræbt.

Jeg har fået fortalt mange lignende historier af andre ledere. Fælles for dem er oplevelsen af, at de unge ikke indordner sig under de værdier og den adfærd, som har domineret på deres forældres arbejdspladser, siden de begyndte deres arbejdsliv i 1980'erne og 1990'erne. Eller rettere: Nogle unge indordner sig for en tid, men flere end tidligere er enten hurtigere videre, eller også gør de synligt oprør. Dette oprør kommer mange gange i form af nogle krav, som de unge stiller til deres arbejdsplads, og som virkede utopiske for blot 10 år siden. Som for eksempel at de selv vil vælge, hvornår på dagen de vil møde, eller hvilke dage i ugen de vil møde ind på arbejdspladsen, og hvilke de vil arbejde hjemme. Der er også mange, der

har udfordringer med at få fyldt vagtplanerne op, fordi de unge ikke længere per automatik tager de mere krævende ydervagter, som deres forgængere tog uden at brokke sig (til lederen), dengang de var unge. Ofte med henvisning til, at de også skal pleje deres private og sociale liv og have en god work-life-balance. Den samme problemstilling oplever nogle organisationer, når det kommer til både større og mindre projekter, der skal løses, men som ikke er en del af de planlagte opgaver. Nogle gange ender disse situationer i forhandlinger med den unge, som sætter spørgsmålstegn ved lederens dispositioner, og som forventer at blive inddraget på lige fod i dennes beslutninger, fordi de er direkte forbundet til den unges situation. Derudover har jeg personligt fået en del bemærkninger, mens aviser og nyhedsmedier løbende har artikler om, at de unge generelt virker egoistiske, egocentrerede, respektløse overfor autoriteter og andre medarbejders opgavers vigtighed, samt mangler en forståelse for, hvad et fælles-skab er og kræver af det enkelte medlem. Der bliver savnet, at de unge helt naturligt ofrer sig for deres kolleger en gang imellem og ikke altid primært har fokus på, hvad der passer dem selv bedst, både privat og ind i deres karriereplan. Disse kommentarer kommer nogle gange i køl-vandet på en snak om de unges skærmb brug og den manglende dannelse, som de ældre synes, det har medført. Det omfatter blandt andet de unges optagethed af og tidsforbrug på deres smartphones, at skærmtakter prioriteres højere end dem i den fysiske verden, måden de kommunikerer på via de sociale medier, deres engagement i diverse influencere, og hvordan alt dette er med til at øge de unges mistrivsel.

I den modsatte ende oplever en del, at deres nyansatte unge i løbet af meget kort tid forventer at få udstrakt frihed i deres arbejdsopgaver eller et stort ansvar, som lederen ikke føler sig sikker på, at de kan bære, fordi de mangler erfaring, hvilket



bliver mødt med undren eller kritik af den unge selv. Nogle gange medfører dette krav om udvikling, selvstændighed, høj løn og frihed i jobbet, at den unge pludselig giver udtryk for, at presset er for omfattende, og at de har fået stress af de mange arbejdsopgaver. De udbeder sig derfor en tættere relation til deres leder, som gerne må komme med mere løbende feedback, og i øvrigt også gerne må overtage nogle af de mange arbejdsopgaver, så de kan deles mere ligeligt og retfærdigt om dem, for at støtte den unge i ikke at være så alene om det.

Er der tale om en curling-generation?

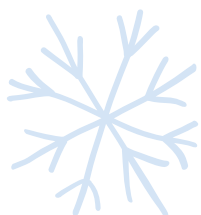
Hvis alt dette var så entydigt, ville man med god ret kunne anklage de unge for at være 'curlede' snefnug med storhedsvanvid. Curlede, forstået som at deres forældre har fejlet enhver modstand væk for dem, og snefnug, som i det engelske ord 'snowflakes', der er blevet flittigt brugt om de unge

som særligt sarte, pylrede og overdrevne emotionelle, der ikke kan klare nogen form for modstand uden at brokke sig eller gå under, og som samtidig føler sig uberettigede berettigede. Udtrykket er blevet brugt siden 2010 og blev i 2016 af The Guardian udråbt til at være 'den definerende fornærmelse for 2016'.

Heldigvis er det meget sjældent (men det er dog sket mere end én gang), at jeg støder på folk, som opfatter de unge så unuanceret, for det er naturligvis kun udvalgte aspekter af sandheden. Om end der naturligvis findes unge, som faktisk er røvirriterende, selvcentrerede, egoistiske og mere i samme skuffe, men de findes i alle generationer, og derfor er det mere et spørgsmål om personlighed end generation. Det gør imidlertid ikke frustrationerne på arbejdspladserne mindre eller uforståelige. Tværtimod. Gennem mine foredrag har jeg mødt tusindvis af ledere, forældre, kolleger og en del unge selv, som i fællesskab har givet mig indsigt i, hvilke der er de vægtigste udfordringer, som de ældre generationer oftest har med de unge i forhold til ledelse og samarbejde. De samler sig om især tre problemstillinger, der kan formuleres nogenlunde sådan her: >

Nogle unge indordner sig for en tid, men flere end tidligere er enten hurtigere videre, eller også gør de synligt oprør.





”Jeg ved ikke, hvordan jeg skal lede dem. De forventer noget af vores relation, som jeg ikke kan gennemskue, hvad er, og jeg forstår ikke helt, hvilke værdier de i virkeligheden går efter.”

”Vi kan ikke længere tiltrække de dygtige talenter, eller i det hele taget bare de unge lige så meget, som vi kunne før i tiden. De vil åbenbart have noget andet ud af et job i dag, selvom vi tilbyder dem nogle vilkår, som ville have været fuldstændig uopnåelige for mig, dengang jeg var ung.”

”Vi kan slet ikke fastholde dem. Engang kunne vi lægge en karriereplan på flere år og stole på, at al den uddannelse og træning som vi lagde i dem, var noget, vi kunne få igen hen ad vejen. Men i dag forsvinder de alt for hurtigt til, at vi for alvor kan satse på dem. Det gør vi så alligevel, for hvad skal vi ellers gøre?”

De fleste er samtidig enige om, at deres unge medarbejdere er dygtige, ambitiøse, selvstændige, kreative, ansvarlige og har en masse godt at byde på. Så hvad er det, der gør dem så anderledes?

Hvad de unge gør oprør imod

I maj 2022 skulle balletten 'Othello' have været opført på Det Kongelige Teater. Den er skabt af den legendariske koreograf og lederen af Hamburg Ballet, John Neumeier, som i over 50 år har haft et nært samarbejde med den danske ballet. 'Othello' er bygget på Shakespeares teaterstykke af samme navn, men danserne sagde fra overfor visse af dansene og bevægelserne, fordi de mente, at de var stereotypiske og racistiske. Balletchef Nikolaj Hübbe valgte at tage balletten af plakaten, og parterne blev enige om i stedet at opføre 'En skærsommernats drøm' senere på året. Da John Neumeier var retur i Danmark i efteråret, tog han angiveligt en snak med danserne, hvor han spurgte ind til, hvorfor de havde kritiseret ham. Han gjorde det uden Nikolaj Hübbes vidende, og samtalen skabte efter sigende ikke større gensidig forståelse, hvilket til sidst medførte, at balletchefen opsagde samarbejdet med John Neumeier for nogle år. De unges prioriteter blev også ledelsens prioriteter og viste, at et system, der ellers er kendt for at være styret af et strengt hierarki, kunne bøje sig mod dem, der normalt måtte rette ind efter den øverste magt. At det i februar 2023 kom frem, at Nikolaj Hübbe havde syntes, at balletdansernes opførsel var 'betydningfuld', og at han mente, de var 'ømskindede', ændrer ikke på det faktum, at de, der endte med at sætte dagsordenen i sagen, var de unge dansere.

Halvandet år senere var den kongelige ballet igen i medierne på grund af de unge, men denne gang fra nogle, der allerede havde forladt skolen. I oktober 2023 stod 30 tidligere elever frem og kritiserede Det Kongelige Teaters Balletskole for at skabe nogle ødelæggende vilkår for eleverne. De fortalte om, at mange af eleverne ikke havde det godt, at flere sultede sig selv, kastede op og overtrænede, hvilket for nogle pigers vedkommende medførte, at deres menstruation stoppede.

17 af dem fortalte, at skolens hårde pædagogik havde resulteret i, at de udviklede spiseforstyrrelser. Det var deres følelse af udskamning, som for nogles vedkommende var det værste, for det fik dem til at opfatte sig grundlæggende forkerte, da der i den kongelige ballets verden kun fandtes ét kropsideal, som de blev dikteret, at de skulle leve op til.

Den Kongelige Ballet er et udpræget elitært system, som ikke kan sammenlignes med en almindelig arbejdsplads, men det gør kun eksemplet endnu stærkere. For især de unge dansere har alt på spil, når de går op imod ledelsen og magten, for de finder ikke en anden lignende arbejdsplads herhjemme. Alligevel turde de tage kampen op. I tilfældet med 'Othello'-balletten var det oprør mod stereotype fremstillinger af sorte menneskers bevægelser, og i sagen om balletskolen handlede det om en slags mangfoldighed, nemlig retten til at kroppe kan være forskellige inden for ballettens verden. Det de unge insisterede på, var helt elementært mere medmenneskelighed og bedre balance. Hvilket de ikke var og er alene om, for det er et krav, som flere og flere arbejdspladser, skoler og uddannelsesinstitutioner møder.

De unges livsvilkår er markant anderledes

Kigger vi indledningsvis på statistikker over de unges mentale velbefindende, giver det mening. Center for Ungdomsforskning, Aalborg Universitet (i det følgende ofte forkortet 'CEFU') kom i 2022 med en rapport, der viste, at 44 procent af de unge mellem 16 og 25 år mistrives i en eller anden grad. Den Nationale Sundhedsprofil viser ligeledes, at de unge kvinder mellem 16 og 24 år har øget deres mistrivsel (lav score på mental helbredsskala) fra 16 procent i 2010 til 34 procent i 2021, mens stigningen for de unge mænd er fra 8 til 21 procent. Unge kvinders mistrivsel er altså

>

fordoblet på 11 år, mens mændenes næsten er tredoblet. Tallene er af nogle blevet brugt til at understrege, hvor sarte og pylrede de unge er, men langt de fleste, der har forholdt sig til dem i pressen, har taget dem alvorligt. Det har blandt andet medført en omfattende debat om de unges livsvilkår, og hvad vi som samfund kan gøre for at bedre dem.

Det er det, som de unge balletdansere viser os. Og mange andre unge på mindre ekstraordinære arbejdspladser, som for eksempel Mathilde, som jeg mødte til et privat arrangement, indviede mig i. Hun læser it-didaktisk design på Aarhus Uni-

versitet, men inden da læste hun på uddannelsesvidenskab, og her lavede hun en interessant bacheloropgave om førsteårsstuderende på jordemoruddannelsen. De mister nemlig mange studerende i starten, hvilket især skyldes, at de unge får det, man kalder for 'praksischock', når de kommer i praktik. Hendes opgave handlede om, hvordan man kunne afhjælpe dette, og én af de ting hun fandt ud af, var, at de studerende helt lavpraktisk ikke vidste, hvordan de skulle bevæge sig fysisk rundt på gangene og i stuerne på hospitalet, og hvor de skulle placere sig, når det andet personale havde travlt. Derfor udviklede hun et computerprogram, der viste gangene og stuerne på video, som de studerende virtuelt kunne gå ind og orientere sig efter, så når de kom på hospitalet IRL, vidste de, hvordan det hele så ud på forhånd. På den måde kunne de forberede sig på, hvor de skulle stille sig og gå hen, så de ikke følte de stod i vejen.

De unge vil selv
vælge, hvornår
på dagen de vil
møde, eller hvilke
dage i ugen de
vil møde ind på
arbejdspladsen,
og hvilke de vil
arbejde hjemme.

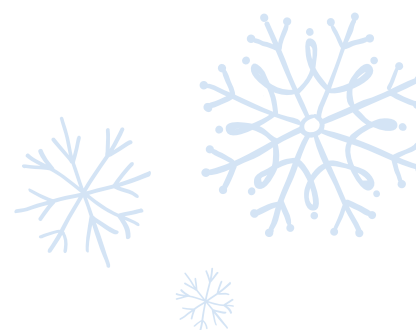


”Mener du, at de kan finde på at droppe et studie, fordi de ikke ved, hvor de skal gøre af sig selv på en stue?”

”Ja,” svarer Mathilde.

”Men hvorfor?”

”Måske fordi mange af dem har været vant til at præstere og kontrollere sig til høje karakterer og have fokus på teori, og pludselig møder de den kaotiske virkelighed. Og så ved de ikke, hvordan de skal bruge sig selv,” svarer Mathilde.



Jeg har hørt om praksischok før, blandt andet hos sygeplejerskestuderende, hvilket især har handlet om de unges overraskelse ved gamle menneskers kroppe, deres modvilje mod at skulle håndtere de mange slags væsker og affaldsstoffer, der kan komme fra en krop, at de skal være klar til at tage ydervagterne om aftenen og i weekenderne, og at de pludselig oplever sig som brikker i et hierarkisk system, som de ikke har den store indflydelse på. De to førstnævnte grunde kan virke forventelige, fordi de er en logisk følge af et samfundssystem, der tager sig af (ældre) menneskers pleje, samtidig med at vi nærmest kun finder 'stories' om plejepsikis af børn på Instagram. Men at blive nervøs og usikker på sit job, uddannelse og fremtid, fordi man ikke ved, hvor man skal placere eller bevæge sin egen krop hen i en arbejdssituation, samt at det sker for så mange, at det går hen og bliver til et systemisk problem på en uddannelse, havde hverken ledelsen på hospitalet (eller jeg) haft fantasi til at forestille sig.

Alligevel burde vi måske ikke blive så overraskede, for siden Danmark oplevede PISA-chokket i begyndelsen af dette årtusind og begyndte at lægge mere vægt på karakterer og tests i uddannelsessyste-

met, mens forældreidealet ændrede sig henimod en større ligeværdighed med børnene og en generel tættere emotionel relation, har det naturligt trænet denne tids unge i en anden retning end deres forældre. Samtidig er de blevet opdraget med stort set ubegrænset adgang til internettet, sociale medier og smartphones, hvilket har givet dem nogle afgørende andre livsvilkår at vokse op under end deres forældre.

Det kan forklare, hvorfor de unge jordemorstuderende ikke føler sig som en del af fællesskabet, og at de har noget at bidrage med på deres nye arbejdsplads, for de bliver kastet ind i et system, som de ikke er vant til at navigere i. Et system der har en klar hierarkisk struktur, og som forventer af de yngste og mest uerfarne, at de indtræder i kaos og bare følger med og på den måde hurtigt lærer deres plads og deres opgavers beskaffenhed at kende. Det mange unge ønsker helt overordnet, er at blive inviteret individuelt ind i fællesskabet og blive behandlet som ethvert andet medlem, der har noget at give til gruppen, og at have indflydelse på deres egen arbejdshverdag med opgaver, der naturligvis skal give mening. Helt enkelt er der altså tale om nogle vilkår, som langt de fleste vil finde helt rimelige at kunne forlange. >



Så længe som vi har haft skriftlige kilder, er der meget, der tyder på, at de unge har stillet andre krav, ønsket andre prioriteringer, søgt andre typer af relationer og forventet noget nyt af deres ledere end det, de ældre generationer repræsenterede, hvilket har sikret vores udvikling som art.

Hvad er det med de Z'ere?

Der er ikke noget nyt i, at de unge generationer udfordrer de ældres måder at lede og producere på. Så længe som vi har haft skriftlige kilder (og måske bare siden vi blev til homo sapiens og fik kognitiv bevidsthed), er der meget, der tyder på, at de unge har stillet andre krav, ønsket andre prioriteringer, søgt andre typer af relationer og forventet noget nyt af deres ledere end det, de ældre generationer repræsenterede, hvilket har sikret vores udvikling som art. Så mens det er en generisk beskrivelse af ungdommen, er det samtidig også en meget præcis karakteristik af Z'erne: Årgangen født i midt 1990'erne og frem til begyndelsen af 2010'erne. Opgaven er at finde ud af, hvordan de unge Z'ere mere specifikt udfordrer og udvikler vores eksisterende samfund. Derfor har jeg opstillet tre spørgsmål, som vi har brug for at kunne svare på, før vi kan forstå den unge generation, der i løbet af det næste årti bliver langt mere dominerende på arbejdsmarkedet – og dermed også snart kommer til at ansætte og lede medarbejdere fra deres forældres generation.

Hvad er det, vi har opdraget Z'erne til og givet dem med i deres liv?

Hvordan udfordrer de helt konkret vores tids samfund og organisationer?

Og hvordan kan vi bedst kan møde dem og sammen skabe et liv, et fællesskab og et virke, der inkluderer og fungerer for os alle?

Disse tre spørgsmål er drivkraften i bogen 'Generationen der skal redde verden... med lidt hjælp fra os andre'.

Skal vi forstå, hvad de unge ønsker, hjælper det at tage udgangspunkt i, hvordan Z'ernes forældre og bedsteforældre har været med til at skabe et samfund, der har et stærkt teknologisk fundament, et udviklet bureaukratisk system og et velfærdssamfund, der gør, at vi både kan være selvrealiserede individer og medlemmer af et komplekst fællesskab på samme tid. Men i den optimering af vores samfund, som hele tiden forventes at skulle blive mere effektivt, hurtigere og rigere, er der også blevet skabt nogle vilkår, der udfordrer vores grundlæggende eksistentielle habitus, der blandt andet giver sig udslag i en sårbar ungdom, der mistrives som aldrig før. Det, mange arbejdspladser oplever, er derfor et oprør fra Z'ernes side, som både sker meget eksplicit ved de nye krav, de stiller, og implicit ved at de hurtigere forlader et nyt job, hvis det enten ikke stemmer overens med deres forventninger, eller hvis arbejdspladsen og lederne ikke lever op til den unges etik og værdier. ×

Denne artikel er et uddrag fra bogen 'Generationen der skal redde verden... med lidt hjælp fra os andre' udgivet på Gyldendal, hvor Emilia van Hauen giver en indgående analyse af de unge i generation Z, der er født mellem år 1995 og 2010. I bogen tegner hun et billede af generationen, der er ved at revolutionere vores arbejdsmarked, og kommer med en personlig beretning om, hvordan hun selv har oplevet et samfund under hastig forandring.

