



🕒 7 min. 👁️ 📌 22-03-2019

Feedback til de nye generationer

De nye generationer på arbejdsmarkedet har særlige - og store - forventninger til feedback. Læs om tre tendenser, og hvordan det stiller nye krav til dig som leder.

Skribentinfo



[Anders Stahlschmidt](#)

Seniorkonsulent

konfliktmægler og leder af Feedbackinstituttet.dk

Undersøgelser viser, at de nye generationer møder deres ledere med et tilsyneladende umætteligt behov for anerkendelse, vejledning og sparring, men paradoksalt nok samtidig med en forestilling om, at man kan gå fra begynderniveau til mestring på ingen tid.

Umiddelbart kan de unge virke urimelige, forkælede og skrøbelige. Men så enkelt er det ikke.

Forskelle på medarbejdere kan beskrives ud fra mange kategorier: Kultur, uddannelse, alder, køn og personlighed. I denne artikel får du et hurtigt overblik over de tendenser og forskelle, der præger generationerne på arbejdsmarkedet - og nogle ideer til, hvordan du som leder kan imødekomme feedback-behovet fra generation Y og Z, som er de medarbejdere, der er født i 80'erne og 90'erne.

Med forbehold for alle de andre forskelle.

Markante forandringer på arbejdsmarkedet

De ældste generationer på arbejdsmarkedet er fra en tid, hvor fastansættelser var det normale. Man var ansat eller arbejdsløs.

De ældste medarbejdere har nydt godt af alle de mange rettigheder, de selv og deres forgængere har

tilkæmpet sig. Herunder retten til at holde fri, når man har fri. De er fra en tid, hvor man skelner klarere mellem arbejde og privatliv. De blev uddannet i en tid, hvor kritik (især den akademiske) var en anset disciplin. Kritik var vejen til udvikling.

Fra kritik til anerkendelse

Det er anderledes for mange i de nye generationer. De står foran et arbejdsliv med projektansættelser, mere flydende grænser mellem arbejde og privatliv, hvor rettigheder ikke kan tages for givet på samme måde som før, og hvor man kommer længst, hvis man har en anerkendende tilgang.

Læs også: [Kan du mærke projektmennesket?](#)

Kritik er blevet mere risikabelt for en medarbejder, blandt andet fordi korte ansættelsesforhold gør det let for arbejdsgiveren at vælge de medarbejdere, der har ja-hatten på.

Den digitale revolution forandrer fundamentalt måden at kommunikere og organisere arbejdet på. Især hastigheden er skruet væsentligt op.

Alle disse forandringer munder ud i disse tre tendenser:

1. Feedback bevæger sig væk fra den programmerede samtale (f.eks. MUS) og bliver mere responsiv, det vil sige dialogisk, uformel, umiddelbar og hyppig.
2. Feedback bliver opfattet mere personligt og det er sværere at skelne det personlige fra det faglige.
3. De unge vil involveres og være medskabende i stedet for blot at kopiere deres læremestre.

Giv hyppig og umiddelbar feedback

For ledere, der er født i 70'erne eller før, forstår man primært feedback som noget, der foregår i såkaldt programmerede samtaler, fx MUS, hvor formen og formålet er lagt fast, rollerne er tydeligt fordelt, og man har aftalt et tidspunkt. Programmerede feedbacksamtaler foregår som regel længe efter de præstationer og hændelser, man taler om. Det passer dårligt til de nye generationer.

Y'erne er født på tærsklen til den digitale revolution, og Z'erne har aldrig oplevet en verden uden mobiltelefoner og internet.

De har aldrig oplevet et computerspil, hvor de skal vente en uge på at få at vide, om de har vundet. En app, der ikke giver øjeblikkelig respons, må ifølge deres logik være i stykker. De får feedback med det samme, når de er på nettet, og hvorfor skulle det være anderledes, når de står overfor deres leder?

Som leder kan du roligt begynde at træne din evne til at give en hurtig, umiddelbar feedback, som vel at mærke ikke behøver være perfekt.

Det er ok, at den er foreløbig: "Jeg har lige læst det, du har sendt mig. Jeg kan godt lide din indledning. Nu læser jeg den igen og vender tilbage til dig."

Faren ved umiddelbar feedback er, at man som leder taber autoritet, hvis man ved nærmere eftersyn må skifte opfattelse. Men især Z'erne lader til at acceptere både lederens og egne fejl, bare de kan mærke din

responsive tilstedeværelse.

Så du har lov at skifte opfattelse, når du for eksempel har læst deres udkast igennem en ekstra gang.

Pas på med fortolkninger og bedømmelser

Vil du være ekstra sikker, kan du nøjes med at udtrykke, hvad du lægger mærke til. Hvad du ser, hører, mærker osv. Umiddelbar feedback kan også være en appel, dvs. noget som du foreslår, ønsker eller kræver af medarbejderen.

Endelig slipper man som regel godt fra at benytte det lille ord "tak", også når det skal gå stærkt.

Når du er responsiv (giver umiddelbare og hurtige svar), bør du til gengæld passe på med at udtrykke din fortolkning af medarbejderens intention (Det bør du faktisk altid passe på med). Din fortolkning af, hvorfor nogen gjorde eller ikke gjorde noget er med stor sandsynlighed forskellig fra personens egen fortolkning.

Du bør også være forsigtig med bedømmelser. En bedømmelse kræver ofte mere tid og overvejelse. En spontan bedømmelse kommer let til at virke skråsikker, og den kan være svær at trække tilbage eller korrigere uden tab af autoritet.

Vær lidt mere omsorgsfuld

Mange modne ledere oplever de unge som sarte og skrøbelige. Det er der en god forklaring på, som har noget at gøre med den måde, vores feedbackpraksis har udviklet sig på.

Forestil dig et løg. Hvert lag repræsenterer en sfære i en medarbejders liv. Yderst har vi det lag, der repræsenterer det faglige og professionelle. Igennem hele den industrielle epoke har det været legitimt at give feedback til dette lag: Gør du det korrekt? Gør du det hurtigt nok? Kan du gøre det smartere?

Under det faglige lag ligger det personlige: Hvordan virker du på andre, når du udfører dit arbejde? Hvor god er du til at danne relationer? Virker du sympatisk? Dette lag var tidligere i mange henseender godt beskyttet, dvs. ikke udsat for feedback på jobbet. Lige indtil servicesamfundet, som vi har befundet os i i nogle årtier, og dets mindste krævede motivation, dedikation og evnen til at danne relationer.

Feedback på personlig adfærd er stadig ømtåleligt og svært på mange arbejdspladser, men noget man over sig i.

Med de sociale mediers gennembrud trænger vi ind i det tredje lag i løget: Den private sfære.

Mange spørger sikkert sig selv: Hvad har en medarbejders privatliv at gøre med feedback på arbejdspladsen? Ikke umiddelbart ret meget. Men hvis man er ven med en eller flere kolleger på de sociale medier og hører til dem, der offentliggør ferie billeder, børnefødselsdage, videoer af egne kæledyr, løbeture og så videre på Facebook, Instagram eller andre medier, har man udsat sig selv for feedback på sit privatliv. Likes, kommentarer – og tavshed.

De nye generationer oplever således ikke den beskyttelse af det personlige og private, som ældre generationer har taget for givet. Når du ikke på samme måde kan trække dig tilbage i et beskyttet privatliv, er du mere udsat. Mange unge er ekstra opmærksomme på og sårbare overfor, hvordan de bliver eksponeret

på de sociale medier.

Under det private lag ligger den intime sfære: sex, krop, sygdomme osv. Anliggender som traditionelt heller ikke har noget som helst med arbejdet at gøre – med mindre du ikke går i bad og lugter fælt. Spørgsmålet er om også det intime lag bliver perforeret og blotlagt for feedback? Det er der tegn på. Virksomheders interesse for medarbejdernes fysiske og psykiske velbefindende og robusthed kan måske opleves som en åbning til dette lag.

Læs også: [Er Hannes personlige hygiejne en ledelsesopgave?](#)

Skrøbelighed?

Selvom du som leder måske selv har let ved at skille det faglige fra det personlige, private og intime, så vær opmærksom på, at de unge medarbejdere ikke nødvendigvis har opbygget den samme skelnen.

En kraftig reaktion, for eksempel følelsen af at blive krænket, kan være et udtryk for et behov for beskyttelse af de inderste lag. Jo længere ind i løget din feedback sigter efter, jo mere omsorgsfuld bør du være.

Hvad så med at holde sig til rent faglig feedback? Umiddelbart er det vanskeligt at genetablere den gamle, skarpe skelnen mellem det faglige og det personlige. I en undersøgelse fra Feedbackinstituttet udtrykker unge direkte et behov for, at deres leder "kan lide dem". For disse unge vil det ikke være nok med ren faglig feedback. De vil til gengæld arbejde solen sort for en leder, de kan lide, og som de mærker holder af dem.

Det er vigtigt at "like"

Kritik til de nye medarbejdere skal ikke alene være omsorgsfuld. Den skal også give mening for at virke konstruktiv. Så den lille forklaring er en god rutine: "Det du gjorde virker ikke, fordi..."

De unge har brug for endnu mere anerkendelse og værdsættelse end tidligere generationer. Nogle har brug for, at deres leder aktivt værdsætter deres blotte tilstedeværelse. "Godmorgen, hvor er det dejligt at se dig her på jobbet." Det virker måske skrøbeligt, men for denne generation, der er vokset op med at blive bedømt på de sociale medier, er det vigtigt med "likes" – og ingen "likes" er det samme som negativ feedback.

Involver dem

Især generation Z har det svært med udtryk som, at "man skal kravle før man kan gå". De vil gerne løbe med bolden så hurtigt som muligt. De vil frem til den spændende og meningsfulde opgave med det samme og giver hurtigt op, hvis ikke de mærker, at de gør en forskel eller har betydning.

Naturligvis er der meget at lære, når man er ny på arbejdsmarkedet, men for nogle Z'ere er det lettere at lære, hvis man bliver involveret i problemer og behov, og hvis man får forklaret meningen med en given opgave og bliver indbudt til at bidrage med løsninger. Selv rutinemæssige arbejdsopgaver skal virke meningsfulde, hvis Z'erne skal finde motivationen frem.

Dette behov for at være medskaber kan somme tider kollidere med de uskrevne regler i den orden, der er på arbejdspladsen. Flere ledere oplever unge medarbejdere, som blander sig i deres ledelsesopgaver uden sans for haleføring, sætter sig ved siden af lederen og læser med på hendes skærm. Det virker

måske respektløst, men sådan er det ikke ment. Vær lidt nænsom, hvis du finder det nødvendigt at rettesætte en Z'er for at overskride de uskrevne regler i den sociale orden på arbejdspladsen.

Vigtigst af alt, når du giver feedback til de nye generationer: De er lige så forskellige som personer i alle tidligere generationer.

Artiklen er baseret på foredraget "Feedback til de nye generationer".

Overblik over generationerne

68'erne (født i 40'erne og 50'erne)

De er på vej på pension. De føler dybt nede, at de har ret til at være her og tage for sig. Deres opfattelse af feedback er, at faglig kritik virker udviklende.

Nå-generationen (født i 60'erne)

De står i skyggen af 68'erne. Kom på arbejdsmarkedet i fattig-80'erne med stor arbejdsløshed. Gør ikke meget væsen af sig og forlanger ikke særbehandling i forhold til feedback. For dem er det generelt fint med en årlig MUS-samtale.

Generation X (født i 70'erne)

En generation, der har været vant til at skabe sin identitet gennem forbrug af livsstilsprodukter. Den personlige feedback bliver vigtig. De er vokset op med Robinson-ekspeditionen og andre reality-programmer, hvor faglig kunnen ikke var i fokus. Opdraget i første udgave af New Public Management.

Generation Y (født i 80'erne)

Anerkendelse sker gennem individuelle præstationer. Alt skal være perfekt: kroppen, familien, jobbet, karrieren, opgaveløsningen, livsstilen, børnene, festen og ferien. De er opvokset under opsvinget, har været mere i institution og savnet deres forældre.

Generation Z (født i 90'erne)

De er på vej ud på arbejdsmarkedet i disse år. De er tribalister, dvs. at de i højere grad end Y'erne opfatter sig selv som medlemmer af nære fællesskaber. De er generelt bekymrede for jordens fremtid og vil helst arbejde et sted, der giver mening.

Podcast

[Lyt til podcast om feedback til de nye generationer her](#)

