VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 21-02-2014

Medarbejdere fra Generation Y kan også være introverte

Generation Y skal ledes med frihed og med mulighed for at blive udfordret. Sådan lyder de fleste råd om ledelse af Generation Y. Men ingen generation er så homogen, at "one-size fits all"-løsninger vil virke i den daglige ledelse. Det gælder i særlig grad for Generation Y.

Skribentinfo



Carsten Beck
Cand.polit. og Forskningschef ved
Instituttet for Fremtidsforskning

De fleste kan nikke genkendende til beskrivelsen af medarbejdere af den nye generation, der møder arbejdsmarkedet med masser af gå på mod, med sans for networking og store forventninger til udviklingsmuligheder. Men der er også alle de andre fra Generation Y, for hvem arbejdsmarkedet virker som et fremmed og skræmmende sted, og for hvem networking ikke er det mest naturlige i verden.

Artiklen beskriver fire forhold ved Generation Y, som ledere bør tage højde for.

Forskellige syn på fremtiden kræver forskellige ledelsesformer

Mange ledere forbinder unge medarbejdere med ønsket om og evnen til at fokusere på fremtiden. En stor gruppe unge på det danske arbejdsmarked ser ud til at fokusere på fremtiden som et positivt sted, hvor jobbet og arbejdspladsen giver mulighed for udvikling og nytænkning. For denne gruppe ligger ledelsesopgaven ofte i at sikre sig mod, at medarbejderne keder sig. "Er det for kedeligt, så søger jeg væk".

Det stiller krav til lederen om hele tiden at se og høre de unge medarbejdere og sørge for, at der i den enkelte medarbejders horisont, hele tiden opstår nye spændende arbejdsopgaver.

Men i iveren efter at tilfredsstille de "fremtidsorienterede" medarbejdere må man ikke glemme, at der er en stor del af medarbejderne – også blandt Generation Y – for hvem fremtiden i bund og grund fremstår som et trusselsbillede, og hvor fremtidens arbejdsliv forbindes med negative karaktertræk – nedskæringer og effektiviseringer.

For denne gruppe drejer det sig ikke om at fylde medarbejdernes horisont med muligheder, men derimod om at skabe en tryg og sikker horisont. Sørg for at være nærværende i din daglige ledelse og at kommunikere opgaver og mål klart og tydeligt.

For de fleste større arbejdspladser ligger udfordringen i, at begge grupper vil være stærkt repræsenteret. Brug derfor medarbejdersamtalen til at følge op på forventninger og fremtidige arbejdsopgaver. Men også som en mulighed for at se og høre medarbejderen og afstemme forventninger til arbejdsopgaver og fremtidige mål.

Få råd om, hvordan du gennemfører en god medarbejdersamtale: 3 værktøjer der styrker MUS'en

De svære netværk

Generation Y har været netværkende hele deres liv, og de forventer, at netværksdelen fortsætter; også ind i arbejdslivet. Men ligesom med de forskellige syn på fremtiden, er der også her en udfordring for lederne. Tendensen peger nemlig på, at det er de ekstroverte, som sætter dagsordenen i disse år på arbejdsmarkedet. Der bliver talt, forhandlet, snakket, diskuteret og netværket i ét væk.

Men samtidig har vi en stor del af medarbejderskaren, for hvem netværksaspektet ikke falder naturligt, og for hvem det at indgå i nye sammenhænge med nye kollegaer, kunder og leverandører er vanskeligt eller endog ubehageligt. Derfor er der behov for en fokuseret ledelsesindsats rettet mod de introverte medarbejdere, som kan have samme potentiale som de ekstroverte, men som måske glemmes midt i den hektiske larm og netværksaktivitet, som skabes af de ekstroverte.

Snydepelse bliver afsløret

Der er også nogle fællestræk ved Generation Y. Fælles for dem er, at de unge mennesker på arbejdsmarkedet har større forventninger til, at deres arbejdsliv består af individuelt tilpassede arbejdsprocesser og dermed også individuelt tilpasset ledelse.

En egenskab som Generation Y tager med ind på arbejdspladserne, og som vil være endnu mere udtalt for de generationer, som følger efter, er evnen til at manøvrere i en verden fuld af budskaber, symboler, kommunikation og "støj".

Den evne vil også inkludere evnen til at gennemskue alle dem, som snyder på vægten. Alle dem som iklæder sig selv, deres ledelsesstil og deres arbejdsplads holdninger og værdier, som ikke efterleves i praksis. Alle dem som slår sig op på store ord om fremtiden, endnu større ord om strategi og vision, men som praktiserer en ledelsesstil, der så at sige ligger i den anden grøft, vil falde igennem.

Du skal derfor aktivere organisationsværdierne og gøre dem relevante og levende i hverdagen. Inddrag dine medarbejdere i udarbejdelsen af nye visioner og strategier, og opfordr dem til at give dig feedback - og tag deres feedback alvorligt ved at handle på det.

Læs hvordan du leder autentisk: Bliv autentisk uden at krænge din sjæl ud

Behovet for en stærk rygrad i organisationen

Man siger ofte om Generation Y, at de er vant til selv at organisere deres arbejdsprocesser, at de tenderer mod at være mere individualistiske, og at de nogle gange opfører sig næsten anarkistisk. Da tendensen ”bring-your-own-device”-bølgen (brugen af egne digitale værktøjer i arbejdet) startede med at rulle for nogle år siden, var der en del ledere, som rev sig i håret af ren fortvivlelse over deres unge medarbejdere.

Denne anarkistiske tilgang til arbejdslivet kan bestemt resultere i scenarier, hvor det er netværkssamarbejder omkring specifikke projekter, som former fremtidens arbejdsliv. Men for flertallets vedkommende, så er det sandsynlige ønskescenarie snarere et, hvor arbejdspladsen og den nærmeste leder leverer de professionelle og trygge rammer som afsæt for de unge medarbejdere.

Selv om vi måske i arbejdslivet bliver mere selvledende, er der stadig et stort behov for at få de praktiske ting til at fungere på arbejdspladsen. Ligesom der er behov for klare linier for, hvornår en arbejdsopgave er godt eller dårligt udført. Og det kræver, at der stadig holdes fast i den klassiske arbedsplads med faste rammer og klare arbejdsopgaver.

Læs mere:

Få styr på generationerne

Derfor gider de unge ikke arbejde hos jer

Facebook-generation kræver ny ledelse