PROSPEKT 2018

Unge anno 2018, deres forestilling om verden,
perspektiv på uddannelsesvalg, forventninger til arbejdsmarkedet
og syn på markedsføring

BRUUN & PARTNERE

INTRO

Vi står overfor en situation, hvor arbejdspladser og markedsføringsfolk skal forholde sig til 4 generationer; Babyboomers, Generation X, Generation Y og Generation Z, som alle har været unge under forskellige typer arbejdspladsparadigmer og markedslogikker, der alle indeholder forskellige fortællinger om, hvordan man som individ forholder sig til organisationer, markedet og egen identitet. Når man beskæftiger sig med ungdomsforskning og det som kommer, bliver man nødvendigvis også nød til at forholde sig til det, som var, og det, som er, for at kunne perspektivere hvordan netop den nye generation, de nye trends, de nye verdensanskuelser, kommer til at udfordre, skabe værdi og bringe muligheder med sig.

Det vigtigste er nok, at man som organisation ikke ser på generationer helt isoleret som faste individer fra forskellige planeter, der skal ledes på 4 forskellige måder og behandles som 4 forskellige segmenter markedsføringsmæssigt. Man skal se på generationer som individer, der har erindringer, præferencer og verdenssyn med sig fra forskellige paradigmer. Ungdomsgenerationen er dem, der ofte er bedst til at beskrive det nuværende samfundsparadigme, da de ikke har erindringer om hvad, der var, men kun hvad, der er. Viden om de unge og analyser af samfundstrends kan hjælpe med at stille de rigtige spørgsmål, rokke ved selvfølgeligheder og tilbyde nye perspektiver, men den endelige løsning er virksomhedsspecifik. Som virksomhed får man måske mest ud af først at spørge sig selv; hvem er vi som organisation og dernæst spørge; hvordan kan vi med det nuværende organisationsperspektiv udvikle os, så vi bliver parate til at favne morgendagens udfordringer og muligheder?

Dette prospekt handler primært om Generation Z, indeholder 4 små artikler og tager afsæt i nogle af hovedkonklusionerne fra Bruun og Partneres undersøgelser og vidensproduktion gennem de sidste 7 år. Omdrejningspunktet er unge i alderen 15-25 år og deres syn på verden, deres holdninger til karriere og arbejdsplads samt deres købsmønstre og derved også et billede af det nutidige samfundsparadigme, som vi kalder co-creation paradigmet. Artiklerne skal læses som 4 små mini analyser, som dels handler om Generation Z og dels handler om de mega trends, der er på spil i verden, og som vil have indflydelse på, hvor vi er på vej hen organisatorisk, ledelsesmæssigt og markedsføringsmæssigt.

BABY BOOMERS

Baby Boomers (født 1945-65) repræsenterer efterkrigstidsgenerationen, hvor frihed og nydelse har været omdrejningspunktet for mange af deres valg. Det var generationen, der opfandt nye boformer og blev skilt og fik flere kuld børn. Det er en generation, der fik gennemført reformer og ændringer i strukturer og i normer og var optaget af selvrealisering både privat og på arbejdspladsen. Baby Boomers er flittige og sætter en ære i at udføre et godt stykke arbejde og være loyale soldater på deres arbejdsplads.

GENERATION X

Generation X (født 1965-1980) er vokset op med forældre, der plejede egen selvrealisering og har været vant til at skulle klare sig selv. X'erne finder identitet i karrieren, tror på ægteskabet og kernefamilien, samt at hårdt arbejde og slid fører til tryghed og succes. Det er en generation, hvor penge og strømlinet livsstil er vigtigt. De lytter efter autoriteter, men er skeptiske. Det er generationen, der fik indført flextid, MUS samtaler og månedens medarbejder på arbejdspladserne. De værdsætter sikring af karriereveje, lineære CV'er og konkurrence.

GENERATION Y

Generation Y (1980-1995) er vokset op i demokratiske familieenheder, hvor de har været i centrum og haft medbestemmelse. De elsker personlig udvikling og tror på de selv kan skabe deres egen fremtid, ved at følge deres lyst og mavefornemmelser. De jagter drømmen om det perfekte arbejdsliv med passion, en kæreste der er den eneste ene, et udseende der forbliver ungt, penge til at rejse og shoppe for og mening på et dybere plan. Det er en generation af selvsikre forbrugere, der stiller spørgsmålstegn og giver deres mening til kende. Y'erne er ikke bange for at arbejde meget og på alle tider af døgnet, så længe arbejdet giver personlig mening.

GENERATION Z

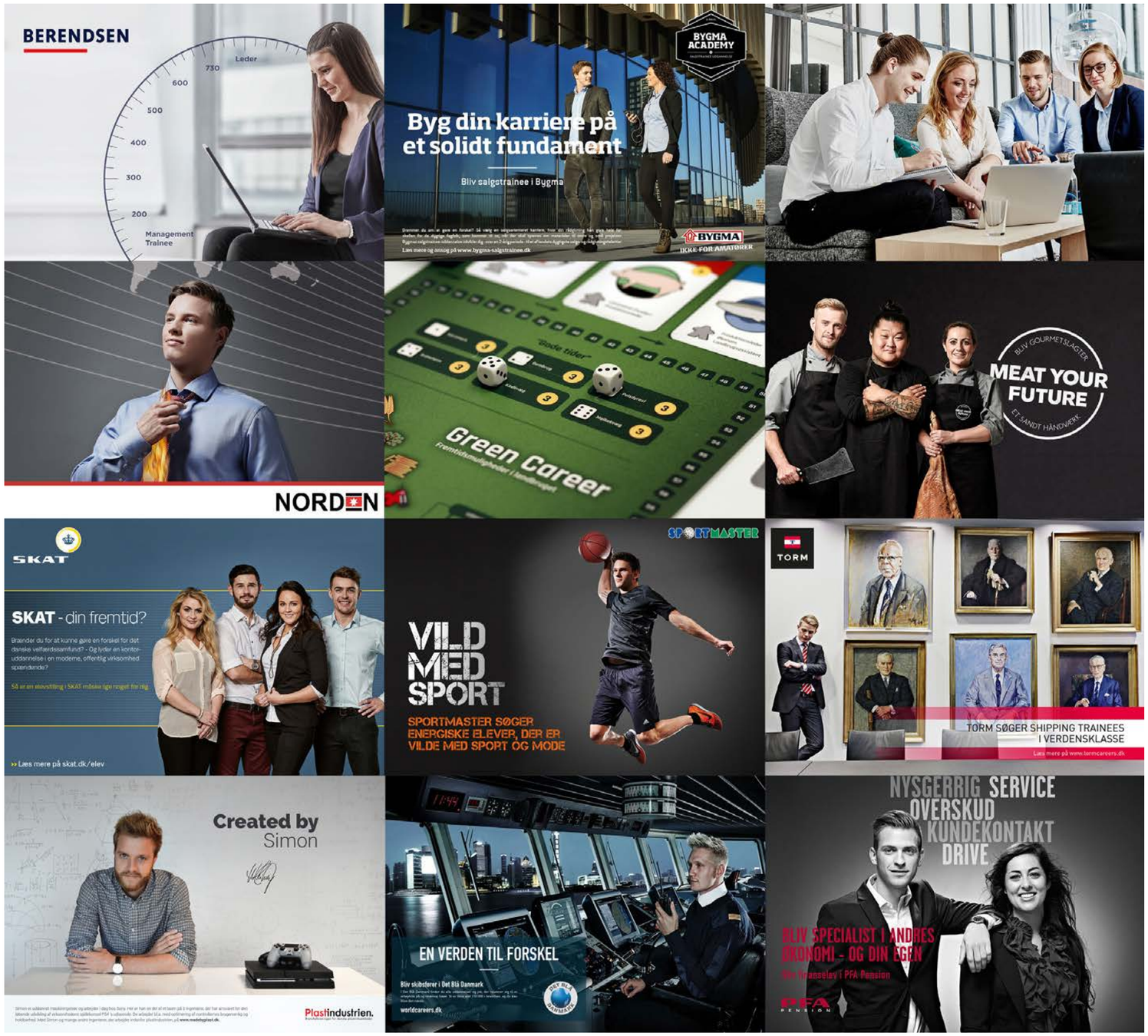
Generation Z (født 1995-2010) er selvsikre og ved at de er noget værd både som medarbejdere og som kunder. Det er også en generation der gerne vil være kendte. De er oplyste, kritiske og har adgang til et stort netværk med geografisk spredning og på tværs af sociale klasser. For Z'erne handler det primært om at opleve og udvikle sig selv. Her tilbyder arbejdspladsen kun en fragmenteret del af de fællesskaber, som skal være med til at udleve deres livsprojekt. Succeskriteriet er ikke at kunne etablere sig i en særligt defineret social kontekst med familie og fast job, men nærmere at finde de sociale hierarkier og grupper, hvor de i situationen kan opnå succes og mening..

OM BRUUN & PARTNERE

Bruun & Partnere er en konsulentvirksomhed, specialiseret i unges adfærd i forhold til studie-, karriere- og jobvalg. Teamet bag B&P har 20 års erfaring i spændingsfeltet imellem HR, marketing og segmentet bestående af unge på vej ind på drømmestudiet eller arbejdsmarkedet. Medarbejderne hos B&P er en sammensætning af de bedste indenfor: Strategi, analyse, kreativ design, konceptudvikling, kommunikation, medier, HR, ledelse og undervisning.

Kernekompetencen hos B&P er markedsføring af uddannelser, brancher og jobs for unge i alderen 14-25 år. Markedsføringen tager udgangspunkt i konkret viden om målgruppen, som der løbende laves undersøgelser omkring. Gennem de seneste 7 år har B&P udarbejdet adskillige analyser og rapporter om unge i alderen 15-25 år (Generation Y og Z). B&P har været en af de mest markante spillere indenfor feltet i Danmark ved at belyse problematikkerne med den nye generation, der indtager uddannelses- og jobmarkedet i disse år. B&P bruger viden om de unge til at skræddersy budskaber og markedsføringskoncepter, så de rent faktisk rammer de unge. Der sørges altid for at opstille målbare succeskriterier for de gennemførte kampagner. De unge er en målgruppe, der hele tiden er i bevægelse og påvirket af, at de medier, der virkede i går, ikke nødvendigvis er dem, der virker i morgen. Derfor sørger B&P for at holde sig ajourført med de unge, den teknologiske udvikling samt markedsføringstrends og logikker. På den måde er alt, hvad der produceres, gennemtestet i målgruppen inden lancering.

Hos Bruun & Partnere har vi en pragmatisk tilgang til den forskning vi laver. Det handler ikke om at forstå feltet ud fra antropologisk interesse eller om at fælde dom over de unge eller den retning samfundsudviklingen går. For os handler det om at forstå de unges motiverne og rationalerne bag deres handlinger og præferencer. For med den forståelse er det nemmere at anbefale konkrete handlinger for de uddannelsessituationer som vi arbejder- og skaber resultater for.



Se flere cases på www.bruun-partnere.dk

GENERATION Z

FORANDERLIGHED, SUBSTANS OG GLOBALT UDSYN

Når de unge bliver bedt om overordnet at beskrive den verden, der omgiver dem, og som de er en del af, beskriver de den som kaotisk og i konstant forandring. Det er den generelle oplevelse, at konsekvenser af valg og handlinger ikke nødvendigvis kan forudses, og præferencer kan ændres i takt med, at verden er noget andet i morgen, end den er i dag. En stor andel af de unge forestiller sig, at de om 20 år har en jobtitel eller er ansat i en branche, som endnu ikke eksisterer. De unge oplever fornyelse som et grundvilkår. Det skaber på den ene side en høj grad af kompleksitet og usikkerhed og på den anden side en stor grad af frihed og muligheder.

Verden består af uendelige tilbud om fortolkning og iagttagelse og har derfor ikke noget naturligt fikspunkt, centrum eller naturligt sandhedspunkt. Alt er muligt og intet umuligt. For de unge er det vigtigt, at man altid er parat til at reagere på forandringer og gribe de muligheder, der giver personlig mening lige nu og her. Baseret på grundtanken om, at alt er flygtigt og kan være væk i morgen. I de muligheder, der bliver grebet, gælder det om at finde så dyb substans og så meget mening, mens det stadig er der.

Globalisering er et andet nøgleord, når de unge skal beskrive de faktorer, som de oplever, påvirker deres nuværende og fremtidige liv. Globalisering er et nøgleord for alle nulevende generationer, men forskellen mellem de ældre og de unge er, at de unge er den første generation, der allerede som børn har haft internet og dermed online adgang til hele verden fra barnsben. Dette giver en følelse af en stor mængde udsyn og indblik samtidig med en stor mængde information. Det ene aspekt er, at vi har med en ungdomsgeneration at gøre, der fysisk ønsker at komme ud og opleve den verden, de allerede har kendskab til online. De har en stor global mobilitet, dog er den lokale mobilitet lille. De unge vil gerne til Hong Kong eller New York for at arbejde og studere, men meget nødig til Hjørring eller Sønderborg. Det andet aspekt i globaliseringen er, at mængden af input er uendelig. Alt er latent relevant og alt er potentielt irrelevant.

Det er ikke landegrænsen, den fysiske tilstedeværelse eller sproget, der sætter grænserne, men individets egen lyst til udsyn og involvering i mennesker og emner kloden rundt. Det betyder, at vi har en generation, der danner fællesskaber på tværs af sociale klasser, nationaliteter og professioner. Generation Z indgår gerne i mange forskellige interesse-fællesskaber, projekter og sociale hierarkier samtidigt.

Kompleksitet og individuel sandhed

For tidligere generationer har det gjort sig gældende, at man havde nationalstatens institutioner, eksperter og historien at læne sig op af, når valg skulle træffes. Man lyttede til autoriteter, det betød noget, hvor man kom fra og andres erfaringer spillede en rolle. For de unge handler det ikke om, hvor man kommer fra, men kun om, hvor man skal hen. At kigge bagud er det samme som at gå i stå. Historien betyder mindre i en verden, som er i konstant forandring og eksperter og traditionelle autoriteters meninger betyder mindre, når de hovedsageligt kun har fortiden og erfaringen at rådgive ud fra. Desuden er viden blevet demokratiseret gennem internettet, så alle kan producere viden og finde viden. Det er ikke længere forbeholdt eksperter. De unge er vant til at give deres mening til kende, blogge og dele. På den måde er de selv med til at forme sandheder og skabe fortællinger og ikke bare læne sig op ad noget eksisterende.

For de unge er der er ikke noget fikspunkt, hvorfra hele verdenskompleksiteten kan overskues. De er en del af mange typer af fællesskaber i tid og sted, der nogle gange er overlappende. Der er også forskellige sandheder, rollemodeller, autoritetsfigurer og logikker til stede, og alting er altid til debat eller under forandring. Der er altså ingen objektiv målestok for rigtigt og forkert for generation Z. Der er altid flere sandheder på spil og når det er et grundvilkår, og det bliver uaktuelt at tale om at gøre det rigtige, når denne størrelse blot er relativ. I dette ungdomsperspektiv bliver normer for rigtigt og forkert flydende og kommer til at afhænge af, hvem der iagttager, og hvilken kontekst, der bliver iagttaget fra. Det eneste man kan forholde sig til er, om man lykkes i den konkrete situation eller det sociale hierarki, eller om konteksten giver personlig mening. Det handler ikke om at gøre det rigtige ud fra en historisk eller rationel betragtning, for ingen har patent på at opstille, hvad kriterierne for dette er. Det handler om at være en succes i den sammenhæng man indgår i, som også kan udskiftes, hvis det ikke lykkes. Logikken om en stræben efter at lykkes i det sociale hierarki man er en del af, er nok en eviggyldig mekanisme, der gælder for alle generationer.

Men, for de unge er der bare flere sidestillede sociale hierarkier, de oplever, de kan vælge i mellem. For de unge handler succes både om en subjektiv indre følelse og en objektiv observation af omverdens svar på de valg man træffer. Den subjektive følelse, hvormed målgruppen finder sin egen vej til succes, er lyst. På den ene side oplever de unge, at de bliver nødt til at tage langsigtede beslutninger. På den anden side er der en erkendelse af, at lyst er noget, der kan ændre sig i takt med at verden ændrer sig. Valg er kun midlertidige tilstande, som kan være forældede i morgen.

Sociale medier og social kapital

Sociale medier fylder meget i de unges liv Hvad der er hipt og hot, varierer i et hastigt tempo. At noget er 'so last year' er blevet til, at det er 'so last click eller view'. For unge er sociale medier ikke bare kommunikationsmedier eller underholdningsmedier, men rum hvor man lever sit liv på lige fod med real life (RL). De unge benytter Facebook til at modtage nyheder, holde kontakt med netværket, spille spil og blogge. Når de unge logger ind på sociale medier, er der ikke tale om, at de logger ud fra den virkelige verden. Facebook og andre sociale medier er en platform på linje med RL, for indholdet er det samme, det er blot formen der er forskellig.

Man kan sige, at der på sociale medier også finder en særlig bytteøkonomi sted. Her handler det om at udveksle social kapital, som er den samme valuta i alle livsfærer og fællesskaber. Den sociale kapital udveksles ved at 'like' og kommentere opslag, eller sende snaps tilbage. Logikken er, at man kan modtage social kapital ved enten at have tilstrækkelig goodwill og 'like' andres opslag eller ved at bringe eget indhold eller æstetik (content), der er tilstrækkeligt interessant for andre til at modtage likes.

Den sociale kapital er en hurtig forgængelig vare, og likes har størst værdi, hvis de kommer relativt hurtigt efter, et opslag er postet. Nyheder er kun nyheder i ganske kort tid. Derfor er det at afskære de unge fra de sociale medier i længere tidsrum ikke blot at afskære dem fra nyheder, men at afskære dem fra at skabe og udveksle social kapital. Rigdom på social kapital er for mange i ungdomsgenerationen et parameter i forhold til at være succesfuld eller ej. På samme måde fungerer 'likes' og feedback som en måde at måle sin personlige succes på.

Timing og information

For de unge er tid altid en mangelvare og for at mestre livet og den uendelige nyhedsstrøm, som hele tiden kræver nye prioriteringer, kan planlægning blive et problem. Faste rammer og skemaer kan blive uhensigtsmæssige i forhold til den løbende planlægning, så de unge efterspørger fleksibilitet hos sig selv og deres omgivelser. Når noget er vigtigt, er det ikke vigtigt i morgen, men nu og her. ASAP er for langsomt og skal man bruge et svar eller have fat i nogen fysisk eller online, skal det ske i 'real time'. De unge har ingen erindring om den tid, hvor telefonsamtaler skete over fastnettelefonen, og at det derfor skulle times, hvis man skulle i kontakt med omverden, og korrespondance med myndigheder skete pr. brev. De er vokset op i en tid, hvor man altid har mobiltelefonen på sig og altid er online. Kommunikation er for dem noget, der altid er muligt, når behovet opstår.

Når tiden er knap, handler det for de unge om benhårde prioriteringer. Information, der ikke lige er spot on og noget man skal bruge nu og her, eller kommunikation, som tager for lang tid, bliver sorteret fra. For de ældre generationer gjaldt der et princip om viden 'just in case' – man sørgede for at læse forud på tingene og ville gerne have vigtig information i så god tid som muligt. For de unge er information i højere grad 'just in time'. Det gælder om at læse på tingene lige op til deadline, for læser man det for tidligt, kan man i den tid, det tager, gå glip af vigtige 'nu og her'-informationer. Vi har ikke med en ungdomsgeneration at gøre, der har dårlig hukommelse eller ikke kan absorbere store mængder af information, tværtimod. Generation Z er vant til at modtage store mængder af information fra forskellige platforme og kilder samtidig, så hvis de ikke reagerer på information, er det fordi den er blevet fundet for uaktuel eller for uinteressant.

.

ARBEJDE OG KARRIERE

Livsverdener og livssfærer

Da Babyboomers og Generation X var unge bevægede de sig hovedsageligt inden for to livsverdener: Det private og det offentlige, hvor sidstnævnte også omfattede arbejdspladsen og havde et kodeks af uskrevne regler for, hvad der er 'comme il faut'. Babyboomers og Generation X fik blødt skillelinjen mellem de to verdener op med indførelse af at være dus i stedet for dis, at man havde casual Fridays på arbejdspladserne og at man talte om 'det hele menneske' ved udviklingssamtalerne. Dog er de uskrevne regler, uformelle hierarkier og kulturer i virksomheder baseret på en forestilling om, at organisationen er en del af den professionelle offentlige livsverden. Man taler om chefer, der gerne må have en professionel distance til deres medarbejdere, at der er en professionel omgangstone og virksomhedskulturelle do's and dont's. For de ældre generationer var det nemt at skelne mellem de to rum og tilpasse sin opførsel, da der netop kun var tale om to livsverdener.

Generation Z er vokset op i en tid, hvor de dels er en del af så mange fællesskaber, at en individuel tilpasning til alle fællesskaber ville føre til skizofreni og dels er de en generation, der er vant til at føre privatsamtaler i det offentlige rum, give personlige meninger og følelser til kende i alle livsverdener og platforme og er desuden vokset op med et mantra om, at det gælder om at være tro mod sig selv og være autentisk. Så når Generation Z møder uskrevne regler og normer, der knytter sig til forestillingen om, at man har en bestemt rolle på arbejdspladsen, er det ikke noget, de på forhånd har en intuitiv fornemmelse af, hvad handler om. For Z'erne er arbejdspladsen blot et rum blandt utallige andre, hvor det først og fremmest handler om at være sig selv. De er en generation, der gerne vil det intime og det personlige og for dem, er der ikke en opdeling af det private og det offentlige på samme måde som for de ældre generationer.

For Generation Z er der ikke tale om opdelte livsverdener, men om en stor mængde livssfærer, som man kan koble sig selv ind og ud af, og som ofte overlapper hinanden. Derfor er der kun én rolle, som skal indtages, og det er den autentiske. Som arbejdsplads kan man muligvis føle sig udfordret ved, at der bliver stillet spørgsmål ved det, som man tager som selvfølgeligheder og at usynlige grænser bliver overtrådt med de unge generationer på arbejdspladsen.

Passion og udvikling

For de ældre generationer har arbejdspladsen eller uddannelsesbaggrund været nogle af de vigtigste faktorer i forhold til identitet. For unge anno 2018 er identitet summen af livsstilsvalg og ikke uddannelsen, arbejdet eller karrieren alene. For de unge er arbejde, penge og karriere vigtigt, men de forskellige virksomheder og forskellige professioner indeholder ikke noget prestige i sig selv. Det handler ikke om hvad man laver, men om man er en succes til det, man laver. Uanset om man er professionel Youtuber, Kemiingeniør i Novo Nordisk eller bikini fitness atlet. En karriere for de unge er ikke en klassisk postindustriel karriere, hvor det gælder om at lægge en plan og arbejde hårdt for at nå målet. En karriere er noget der skal give individuel mening, være sjovt og lystbetonet og et projekt blandt mange andre projekter. De ældre generationer oplevede, at de kunne blive hægtet af arbejdsmarkedet og opleve stres, hvis de ikke kunne imødekomme arbejdsgivers og egne krav. I stedet forestiller de unge sig, at de kan hægte arbejdsmarkedet af, hvis det ikke giver mening.

Når Generation Z beskriver deres fremtidige ideelle arbejde forestiller de sig, at det er sjovt, noget der giver subjektiv mening og noget, hvor de føler, at de er en succes i egne og omverdens øjne. Med sjov menes ikke at arbejdet skal være useriøst, men derimod at man skal kunne føle passionen, spændingen og underholdningen i hverdagen. Det handler ikke om, at 'tage det sure med det søde', 'yde før man kan nyde', eller 'tage det lange seje træk'. Arbejdet skal helst give mening nu og her og de unge vil være der, hvor de føler passion, da prestigen også ligger der. Oplevelsen af at tingene går meget hurtigt og at verden ikke er den samme i morgen, opfordrer til at nydelse og succes skal findes nu og her. Når de ældre generationer taler om udvikling på arbejdspladsen, taler de om personlig udvikling, hvor det forudsættes, at mennesket ikke er helt, men under konstant forandring. For de unge handler udvikling om tilpasning. Individet er så helt, som det kan være på det givne tidspunkt og udvikling handler om at reagere på nye mavefornemmelser, tilpasse sig nye situationer eller gribe nye muligheder

Teamwork og feedback

At have succes handler både om en god indre følelse og en ydre positiv feedback. De unges forestilling om den gode arbejdsplads er et sted, hvor den enkelte bliver set og dermed har en stilling eller et udviklings-program, som passer lige præcis til dem. Det handler ikke om, at den rigtige stilling nødvendigvis skal spottes, men om at arbejdspladsen spotter den enkelte og skræddersyr en stilling eller et projekt, der passer til det individ. Chefen skal ikke være god til at lede teams, men være god til at fungere som individuel coach for mange individer, der forventer at blive set og ledet på egne præmisser. Samtidig skal den gode chef sætte rammer og deadlines og sørge for at give feedback, så man ved, om man er en succes eller ej. Den gode chef er en, der helt bogstaveligt er til stede her og nu, også selvom det er søndag. Det er ikke nok, at vente på i morgen eller den næste MUS samtale. De unge har brug for en chef, der er der til at svare på spørgsmål eller give feedback med det samme.

Det er den samme feedback logik som på de sociale medier. Her mister 'likes' deres relevans og den sociale kapital bliver udvandet jo længere tid, der går.

De unge er meget teamorienterede og vil gerne arbejde sammen med andre, blive inspireret af andre og lytte til andre. Men, teamet er ikke som tidligere én enhed, hvor flere personer skal udgøre summen af helheden. Et team er et rum, hvor mange individer kan udfolde sin egen kreativitet og individualitet med en strukturel spejlingsmekanisme i hinanden. Teamets funktion er at få det bedste frem i den enkelte og ikke, at den enkelte skal få det bedste frem i teamet. Loyalitet ligger ikke til firmanavnet eller karriereplanen, men til projektet, man er en del af, og de mennesker, man arbejder sammen med.

Muligheder og omstilling

Mange unge forestiller sig, at de skal være en del af mange projekter simultant og at man uden problemer kan have egen virksomhed, og samtidig have et lønmodtagerjob. Lønmodtagerjobbet er ét projekt mellem mange andre projekter. Så ideelt set er arbejdstid lig med arbejdsprojekter, der er defineret af en deadline, og ikke et mødetidspunkt og gå-hjem-tidspunkt. Fleksibilitet på arbejdspladsen handler ikke kun om fleksibilitet inden for de givne rammer på arbejdspladsen, men også om fleksibilitet til at kunne veksle mellem projekter, der angår hele livssfæren og en accept af, at løbende tilpasninger i en omskiftelig verden er nødvendige. Det vigtigste er, at man er på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt for at kunne gribe de muligheder der er. Muligheder er altid flygtige, så det handler om at orientere sig så mange steder som muligt. Dermed ikke sagt, at den unge generation ikke kunne forestille sig at være på den samme arbejdsplads i mange år. Det kunne godt være en mulighed, så længe man kontinuerligt bliver en del af nye projekter og ikke sidder i den samme stilling i alle årene. For Generation Z handler det ikke om at finde sig selv det sted, de er, men om at placere sig det sted, som giver mening.

Når de unge skal beskrive den ideelle arbejdsplads, bruger de mange af de samme ord, som arbejdspladser selv bruger i selvbeskrivelse. Det interessante er dog, at der nogle gange tales forbi hinanden. Betydningen af ord som udvikling, fleksibilitet og feedback har en anden betydning for de unge end det nuværende organisationssprog, som ofte bruges af arbejdspladserne. Organisationernes ordvalg reflekterer tilbage til de ældre generationers meningstilskrivelse af begreberne. Organisationssproget er tilegnet virksomheder, hvor medarbejderne så arbejdspladsen som en ramme for et af de vigtigste sociale hierarkier, de indgik i. For Generation Z er arbejdspladsen et socialt hierarki blandt mange andre, så sproget, de bruger, knytter sig mere til de andre sfærer end specifikt til arbejdspladsen. Det vil altså sige, at når de unge taler om feedback, er det ikke MUS samtalen, der refereres til, men en responsform, der følger en SoMe logik. Fleksibilitet handler ikke om flekstid, men om at kunne omstille sig til verdenskaosset, og udvikling er ikke kun karrieplaner, men udvikling i forhold til summen af de mange livsstilsprojekter, de simultant arbejder med.

MOTIVATION OG LEDELSE

Organisationsbegrebet og ledelsesparadigmer

Organisering, kultur og ledelse i organisationer bygger på grundforestillinger om, hvordan man som menneske forholder sig til arbejdslivet, finder sin identitet, forholder sig til autoriteter mv. Når disse forestillinger og perspektiver bliver udfordret af de unge, bliver der naturligt også stillet spørgsmålstegn ved den måde, hvorpå man driver virksomheden - på et organisatorisk plan. Når sandhedsbegrebet er på spil og forholdet til sig selv og ens arbejde og karriere er noget andet for Generation Z, end for de ældre generationer, bliver ledelse også noget andet set ud fra et ungdomsperspektiv.

Ledelse handler traditionelt set om udøvelse af magt og beslutninger i organisationer, også selvom ledelsen synes fraværende eller organisationerne er proklameret pandekageflade med rum til selvledelse. Udøvelse af magt handler ikke nødvendigvis om udøvelse med vold eller imod de berørte parters interesse, men kan sagtens udøves demokratisk, i det skjulte eller med opbakning fra de, som er berørt af beslutningen. Måden, ledelse er kommet til udtryk på gennem tiden, har reflekteret tilbage til samfundsstrukturer, teknologiudvikling, individets forhold til arbejdet og organisationen. I dag er der mange organisationer, der udøver ledelse med baggrund i human ressource-logikkerne. Her er den fundamentale antagelse, at medarbejderen er en ressource, der skal motiveres til selvledelse og ansvar, samt at den enkeltes behov langt hen ad vejen er sammenfaldende med organisationens interesser. Individet kan tilbyde arbejdskraft og varetagelse af organisationens interesser, og organisationen tilbyder ikke kun arbejde for penge, men også udvikling, omsorg, og identitet. Karrierebegrebet, som ligger som en underliggende selvfølgelighed her, er jo noget, der handler om, at arbejdet ikke kun er et bytteforhold mellem arbejdsgiver og arbejdstager, som er styret af noget retsligt eller kontraktuelt, hvilket prægede første del af det 20. århundrede. Men er en ligeværdig relation, hvor organisationen kan tilbyde at danne rammen om personlige mål og identitet.

Human ressource management tankegangen er blandt andet et produkt af Generation X og deres forhold til arbejdet, som var den vigtigste identitetsskaber og i den kontekst, hvorfra den personlige fortælling udsprang. Når det er denne fortælling, der er på spil, vil individet gå langt for at blive en succes. Lidt kynisk kan man postulere, at human ressource-paradigmet er en måde, hvorpå organisationer har kunnet presse medarbejdere til det yderste og ovenikøbet spare på ledelse, da ydre tvang og overvågning blev erstattet af indre disciplinering og afhængighed til det, arbejdspladsen kunne tilbyde udover en månedlig lønudbetaling. Når identitet og arbejde er følgesvende, har organisationer altid 'the upper hand' i et bytteforhold, der på ydersiden bliver set som ligeværdigt.

Ledelse på tid og tid til ledelse

Vi står overfor udfordringen med at få en ungdomsårgang på arbejdsmarkedet. Deres forhold til karriere og arbejdsmarked er noget andet end, det var for de ældre generationer. Dette bunder i, at de store begreber som sandhed, tid, verdensorden, autoriteter, fællesskaber og identitet er på spil. De unge ser arbejde som projekter, der skal give mening og være sjove. Organisationen bliver en ramme om de projekter, som nemt kan erstattes med andre projekter uden for organisationen. På den måde kan man sige, at organisationen mister power. Dette sker, når den ikke kan tilbyde varig identitet, men kun nu og her tilbyde øjeblikke af lykke og samhørighed. Så skal sammenhængskraften i langt højere grad findes hos den daglige ledelse. Det kræver ledelse på en anden måde end tidligere, for hensigtserklæringer og årlige MUS-samtaler gør ikke dagligdagen mere spændende. Men er derimod for tempoforladt i forhold til en verdensanskuelse, hvor nuet er utrolig flygtigt og følelser og holdninger ændrer sig konstant. Så det, som organisationer skal forholde sig til, er en ungdomsgeneration, der kræver nærvær, konstant bekræftelse og udfordringer og som er væk og ikke har tænkt sig at sidde og vente for evigt, hvis forholdet ikke fungerer lige her og nu. På den måde kan man sammenligne det lidt med et kærlighedsforhold, der kræver konstant næring, hvis det ikke skal glide ud i sandet og ende i skuffelse. Det lyder måske på papiret krævende. Men man kan måske vende det på hovedet og postulere, at mange organisationer under HRM paradigmet har rekrutteret ledere, der var dygtige fagpersoner, og givet dem meget få midler og meget lidt tid til den daglige ledelse. Dette skyldes måske, at man har haft medarbejdere, der kunne lede sig selv, fordi de har været så afhængige af karrieren og ladet organisationens mål og egne mål smelte sammen.

De unge forestiller sig den gode leder som én, der kan give meget plads til frihed, dialog og kreativitet. Ifølge de unge er det en leder, som tør give noget af sig selv og ikke nødvendigvis kender alle svarene, men er åben for input. På den måde er den traditionelle og formelle autoritetsfigur sat på spil. Det forventes, at en leder giver inspiration, og er en fortrolig person. Nærmere end at være én der har magten til at sanktionere og bestemme kursen. De unge skal ses som frie agenter eller projektdeltagere, som altid er åbne for nye muligheder og tager beslutninger ud fra lyst, frem for pligt. De unge vil gerne involveres i beslutninger, men ønsker også at have en chef, der står til rådighed og involverer sig i både det arbejdsmæssige og det personlige. De unge beskriver også en forventning om, at feedback sker på et nu og her plan, hvor lederen sørger for at fortælle, om man som medarbejder er en succes, ikke ASAP, men helst i real time. Feedback er dog ikke en mekanisk rosemaskine, der skal sættes i gang. Feedback er i denne sammenhæng situationsbestemt input og læring, der bliver leveret med øje for de motivationskriterier, der gør sig gældende for den enkelte medarbejder.

Motivation skal motiveres

Der er skrevet meget om motivationsbegrebet i forhold til unge og lavet utrolig mange skabeloner og retningslinjer for, hvordan organisationer skal lede deres Generation Y og Z medarbejdere. Men inden man kommer til løsningerne, er det nok vigtigst at identificere udfordringerne. Motivation handler om, at man gerne vil skabe og fastholde en målrettet adfærd, som resulterer i en bestemt præstation i overensstemmelse med organisationens mål. I organisationer i starten af det 20. århundrede lå motivationen for medarbejderne måske mere i nød og pisk, end i selvrealiseringens gyldne gulerod. Med HRM paradigmet har motivation været noget, der har bygget på indre selvdisciplinering, da grund-forudsætningen er, at medarbejder og organisation har sammenfaldende interesser. Dermed ikke sagt, at de unge ikke kan identificere sig med den organisation, de er ansat i. Men identifikation sker mere på projekt- og gruppeniveau end på corporate niveau.

Har man med unge at gøre, har de brug for at se en sammenhæng mellem egne interesser og lyst og organisationens mål og strategier. De skal derfor første motiveres til motivation ved at få sat det individuelle projekt ind i rammen af organisationens projekt. Derfor er et begreb som on-boarding blevet endnu vigtigere end før. Måske ikke i traditionel forstand med henblik på at organisationen kan præsentere sig selv og fortælle om deres forventninger, men i højere grad on-boarding som en ærlig dialog, hvor medarbejderne kan fortælle, hvordan de ser deres egne projekter og individuelle drømme, kan udfolde sig og leve i den organisatoriske kontekst, de er havnet i. Uanset hvordan man vælger at gøre det som organisation, kan det være vigtigt at have for øje, at man med de næste generationer på arbejdsmarkedet i højere grad skal sikre at have medarbejdere, der rent faktisk selv har følelsen af, at de er kommet til det rigtige sted. Dette gør dem motivationsmodtagelige, inden man starter på at motivere, fordi det er svært at fastholde medarbejdere, der er motivationsresistente. Og her kan kærlighedsanalogien nok bruges igen, fordi det er meget svært at motivere nogen til at være en god kæreste, hvis forelskelsen ikke er der først.

Ledelsesparadokser og morgendagens ledere

Ledelsesparadokser, som ikke kan løses ved én simpel opskrift, men i stedet kræver en situationsbestemt handling, har altid eksisteret. Disse har dog typisk været afhængige af den enkelte leders perspektiv på medarbejderen, lederens egen rolle og overordnede vurdering af situationen. I den værdibaserede organisation med HRM paradigmet har paradokset handlet om, hvordan man på den ene side kunne sørge for, at medarbejderen tog så meget ejerskab af arbejdet som muligt, og på den anden side sørge for at medarbejderen agerede stopklods, hvis selvledelsen og selvforvaltningen af en ubalanceret 'work life'-balance kunne ende i stres.

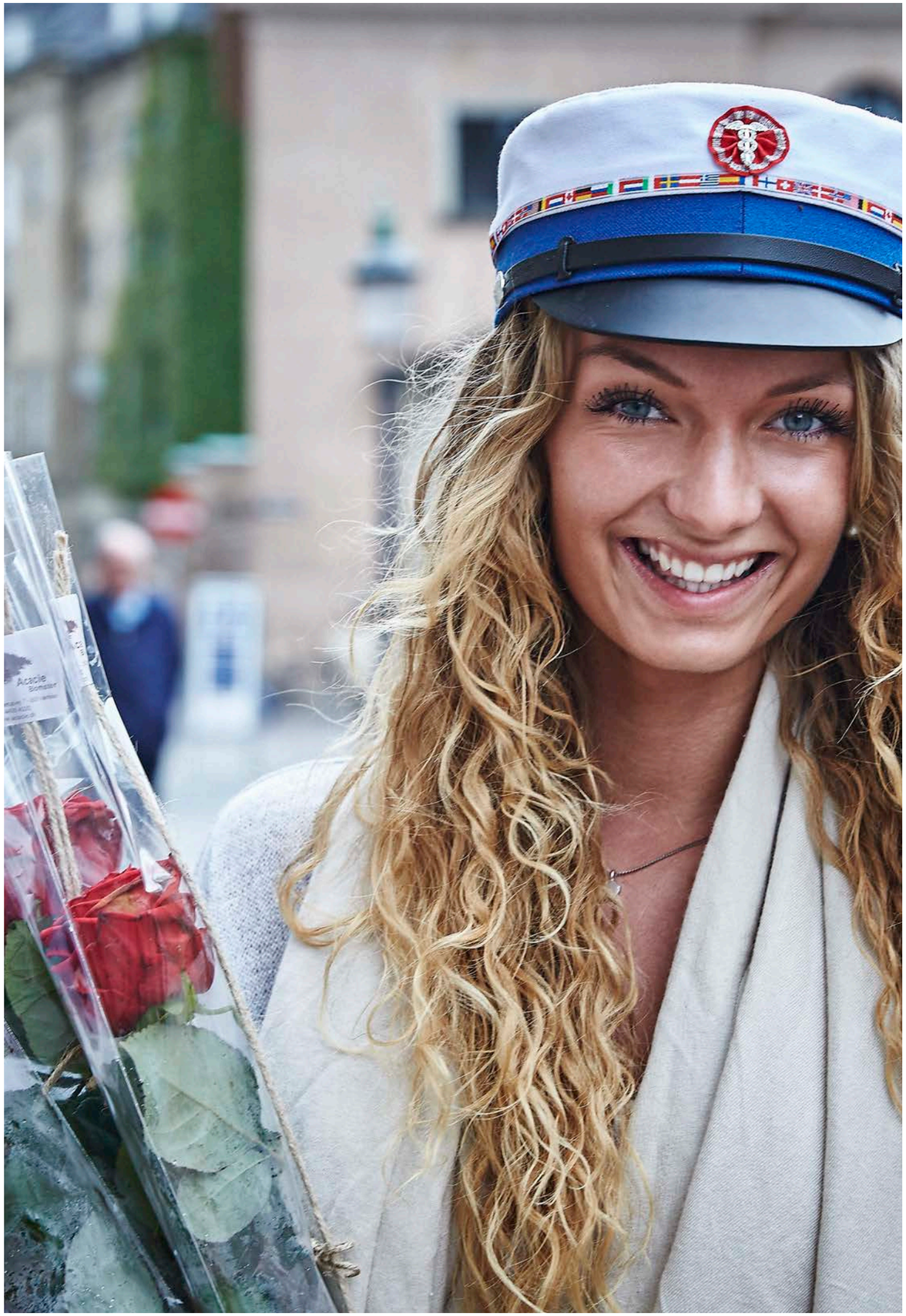
Når man taler om ledelse af de næste generationer på arbejdsmarkedet, kommer ledelsesparadokset til at handle om, at man som leder både kan krænke ved at være for autoritetsagtig og ikke give plads til frihed og samtidig svigte ved ikke at være nok til stede og give nok feedback. Det vigtigste for at kunne mestre ledelsesparadokset i dag er nok timing. Timing kræver dels tid og dels en stor mængde empati. Så måske er det for organisationer mindre vigtigt at se på, hvad man skal motivere sine ledere til at gøre, men i stedet se på hvilke egenskaber, man ønsker hos fremtidens ledere. Evt. med en erkendelse af at morgendagens ledere måske ikke skal være en del af et belønningssystem, men i stedet en rolle, der tilegnes dem, der mestrer de fremtidige paradokser og ser de nye ungdomsgenerationer som en mulighed og en ressource til at stille spørgsmålstegn til det, som var og fungerede for 20 år siden.

Generationsledelse og fremtidens organisation.

Erhvervslivet vil i meget nær fremtid stå foran den udfordring, at de skal rekruttere og fastholde medarbejdere fra en arbejdsstyrke, der repræsenterer hele fire generationer. Det er fire generationer med særdeles forskellige forståelser og syn på effektive arbejdsmetoder og god ledelse. Den store udfordring bliver måske ikke kun at forholde sig til og forstå de unge generationer, men at kunne mestre ledelsesdisciplinen på tværs af generationer. Generationsledelse er ingen ledelsesteknologi, men måske mere et blik for, at der er 4 forskellige generationslogikker i spil, og at mange organisationer har strukturer og kultur, som tager afsæt i selvfølgeligheder fra flere samfundsparadigmer. Ledelse er kun en del blandt mange andre dele, som udfordrer organisationer i dag, hvor vi har at gøre med medarbejdere fra forskellige generationer, teknologier og markedsføringslogikker fra forskellige paradigmer og organisationsbeskrivelser med afsæt i forskellige individtankegange. Pointen er ikke, at der ikke skal være fokus på at lede 4 generationer og have øje for Generation Z'erne, men de organisatoriske rammer og forudsætninger for at kunne dette skal være på plads først. Det hjælper jo ikke, at man sørger for at bede sine ledere om at bruge tid på at differentiere kommunikation og imødekomme Z'ernes behov for en høj grad af feedback, hvis tiden, der bliver allokeret, er den samme, som den hele tiden har været og at ledere kun bliver målt på deres forretningsmæssige performance.

Så generationsledelse handler nok mere om en organisatorisk erkendelse af, at morgendagens ledelse ikke kun kræver en værktøjskasse, som man kan få på diverse managementkurser, men en forståelse af, at det er en kompleks ledelsesopgave at skulle lede 4 generationer, og det kræver for det første tid. For det andet kræver det et forholdsvist godt syn for de bagvedliggende logikker, der er under forandring i samfundet generelt og influerer på den måde, hvorpå individ, arbejdsplads og strategi konstituerer sig. For det tredje kræver det noget mod fra organisation og fra den enkelte leder at sætte sig selv på spidsen og være noget andet i dag, end man var i går. I mange organisationer er ledelsesfiguren en traditionel autoritetsfigur, der skal gå på kurser for at lære ledelse og så komme tilbage klogere og alvidende og bruge teorierne i praksis. I fremtiden kommer generationsledelse og ledelse måske mere til at handle om co-creation sammen med sine medarbejdere. Dette handler måske mere om at stille de rigtige spørgsmål end at have de rigtige svar parat med sigte på at finde en løsning sammen. For der er ikke noget generisk svar på, hvordan man får Babyboomers til at blive længere på arbejdsmarkedet og samtidig sørge for, at der bliver rekrutteret nok Z'ere til at holde forretningen i gang.

Uanset hvilken generation, man tilhører, tyder alt på, at organisationer bliver mere og mere projektorienterede. Hvis det er i den retning, det kommer til at gå, kommer ledelse til at handle mere om sagens hvad end sagens hvem. Det er ledelseskonteksten og den situation, man skal lede, der bliver afgørende. Flere generationer på arbejdspladsen er måske mest en udfordring i organisationer med stejle hierarkier og skarpe funktionsopdelinger og mindre i den projektorienterede organisation. Så sat lidt på spidsen, er det rigtige spørgsmål måske ikke, hvordan man leder 4 generationer, men hvordan man gør sin organisation kompatibel med de markedskræfter og samfundsforandringer, der finder sted og hvor man virksomhedskuturelt befinder sig rent paradigmemæssigt i dag



MARKEDSFØRING OG KOMMUNIKATION

Fra brandambassadører til produktnomader

Generation Z har fra barnsben været udsat for utallige reklamer og markedsføringstiltag. De er vokset op og blevet erfarne forbrugere og selektive shoppere. Mentaliteten er den sammen, hvad enten det gælder budskaber eller købshandlinger. De unge er gode til at gennemskue, når nogen prøver at snyde dem, eller budskaberne er tomme. Og de er hurtige til at dele deres oplevelser med andre i deres netværk. De unge er købestærke forbrugere med lyst til at shoppe både forbrugsgoder og budskaber. Derudover har de et skarpt øje for content og gider kun agere med brands og afsendere, hvis de har noget på hjertet og er gode til at interagere tilbage.

Et forbrugsmønster hos Generation Z'er bliver både det industrielle markedsføringsparadigme, hvor det handlede om værdi for pengene og produktegenskaber og det postindustrielle markedsføringsparadigme, hvor det handlede om brand-building og den gode historie, sat på spil. De unge er ligeglade med, om tingene er lejet eller ejet, nyt eller brugt, erhvervet for tjente penge eller for andres penge, eller om budskaberne er nye eller gamle. Det handler om et skræddersyet miks af produkter, uddannelser og jobs, der er individuelt tilpasset.

De unge går fra brand-bevidsthed til at være produktnomader. Det vil sige, at hvis man som virksomhed prøver at sælge ting til de unge efter en AIDA model fra 1923 eller stadig tænker traditionel Employer eller Campus branding med afsæt i fortællingen om afsenderen og ikke modtageren, så kan det være svært at få de unge til at tage penge op af lommen eller købe ind på baggrund af budskaber.

Fra afsender- til modtagerfokus

Meget af den markedsføring, de unge er eksponeret for fra uddannelsesinstitutioner og virksomheder, indskriver sig i en traditionel produktmarkedsføringslogik. Denne tager udgangspunkt i det industrielle paradigme eller traditionelle branding og storytelling. Disse tager udgangspunkt i det postindustrielle paradigme. Begge paradigmer tager udgangspunkt i produktet, organisationen eller budskabet, som skal beskrives så udførligt og attraktivt som muligt og derefter kommunikeres via kanaler, man regner med, at modtageren benytter. Gerne med så mange modtagere som muligt på en gang (burst-markedsføring).

Logikken i denne type markedsføring er, at hvis målgruppen blot bliver eksponeret for budskabet, vil der altid være en procentandel, som vil købe ind på baggrund heraf. Man kan flytte præferencer med oplysning og afsender kan påvirke handlingsmønstre gennem eksponering.

Udfordringen med produktmarkedsføringslogikken i forhold til målgruppen i dag er, at man som afsender ikke nødvendigvis tilhører 'network of authority' og heller ikke bliver en del af det, når kommunikationsformen er monologpræget. Markedsføring til unge handler om attention og content. Attention opnår man ved at blive en del af målgruppens netværk eller hacke sig ind ved at få modtageren til at interagere. Content handler om at have noget på hjertet, der ikke bare er selvfremstilling, men lægger sig op ad de unges livsverden. Hvis budskabet skal rodfæstes i målgruppen, skal bærerne af budskabet være en del af inderkredsen og ikke anonyme afsendere.

Et budskab bliver troværdigt, når afsenderen er en, modtageren kender og har tillid til. Her er der typisk tale om ligesindede frem for traditionelle autoriteter. Uddannelsesinstitutioner og virksomheder kan sende lige så mange budskaber ud i æteren, som budgettet kan bære, men hvis en eller flere i netværket har andre præferencer eller kommer med andre anbefalinge, er pengene spildt. Viral markedsføring gør både livet sværere og lettere for dem, der ønsker at sælge budskaber til målgruppen. Sværere, fordi det kræver at man finder de rigtige bærere af budskabet, som rent faktisk mener, at budskabet er så relevant, at det er værd at dele.

Tempo og medskabelse

Tempo er en vigtig faktor, når virale budskaber skal spredes. Hvis informationen bliver for omfattende og indholdet for kompliceret, vil snebolden stoppe med at rulle. Uddannelsesinstitutioner og virksomheder har traditionelt set brugt meget tid på en korrekt og detaljeret fremstilling af deres produkt ud fra devisen; "jo flere detaljer, desto flere selling-points". I de unges optik er dette en ufarbar vej. For det første bliver dagens unge udsat for ekstremt mange informationer og indtryk, så der finder en konstant selektering sted - og selekteringen sker oftere på baggrund af overskriften end konklusionen. Tidsmangel er altid en faktor. De unge orker ikke læse en lang tekst, hvis de kan se en film på 30 sekunder, der indeholder den samme information i overskrifter.

For det andet er dagens unge en generation, der køber ind på følelser. Det rationelle argument er irrelevant, hvis det ikke føles godt. Man vil gerne have jobmuligheder og penge efter endt uddannelse, men hvis den uddannelse, der påstår, at de kan levere dette, ikke føles god, er det bedre at forfølge en usikker vej, hvor præmien i sidste ende er højere. Hellere stille op til X-factor audition med minimal chance for at blive valgt end at tage en uddannelse, hvor man er sikret et kedeligt rutinejob. Det er en generation, der ønsker identificerbare følelser og relevant content. Generation Z vil være medskabere af de produkter og budskaber, de skal købe ind. De vil lege med brands og gøre dem til deres egne og de vil ikke belæres om at brandet, virksomheden eller budskabet kan gøre dem bedre. De vil have spørgsmålet; hvordan kan du hjælpe os med at blive bedre?

Platforme og content

For de unge er internettet hovedkilden til information og viden, som virtuelt shopping center, underholdningsmedie og socialt forum. På den ene side har internettet været med til at forme identitetsfortællingen, på den anden side er de unges identitetsfortælling med til at drive udviklingen på internettet. Den kontinuerlige og eksplosive nyhedsstrøm på internettet er med til at skabe oplevelsen af, at alt er i konstant bevægelse og at fornyelse sker, så snart man scroller ned på sin telefon eller trykker på opdateringsknappen på PC'en – verdensforandringen er altid kun ét klik væk. For Generation Z finder der en konstant selektering sted ud fra et relevant eller ligegyldigt kriterium. De unge er platformsligeglade. Det handler om relevans i forhold til content og afsender og ikke om, hvilken hjemmeside eller hvilket medie, der formidler indholdet.

Hvis man skal kommunikere et budskab ud til de unge, skal det ske dér, hvor de unge fysisk er eller på de medier, de benytter i dagligdagen. Her er sociale medier sikre vindere i forhold til at nå den unge målgruppe. Problematikken er, at mange online kampagner er tænkt i en produktmarkedsføringslogik, som er overført til en portal eller til et socialt medie.

Man får ikke nogen unge til at følge en given uddannelsesinstitution, virksomhed eller et produkt, hvis der ikke i forvejen er en form for tilknytning eller henvisning fra nogle, der i forvejen tilhører 'network of authority'. Som afsender kan man ikke regne med, at man kan lave en kopi af en hjemmeside eller en traditionel reklame og poste den på Facebook.

Skal man være på de sociale medier, skal man være social og aktiv. Man skal tænke i content, der giver en merværdi ud over den information, man kan finde på afsenderens hjemmeside. Sociale medier er skudsikre i forhold til at finde de unge, men usikre i forhold til at sikre, hvordan budskabet bliver modtaget. Det gælder om at hacke sig ind i de unges livsverden og få superpromotere til at bane vejen for budskabet.

.

Segmentering og markedsføringslogikker

Uanset om man skal sælge arbejdspladser eller forbrugsgoder til Generation Z, så er den vigtigste forudsætning at gøre op med den traditionelle måde at tænke forbrugere og individer på. Både den industrielle og postindustrielle markedsføringslogik tænkte i forbrugssegmenter, baseret på livsstilsmønstre og individkategoriseringer. At tænke segmenter eller livsstil forudsætter at vi har at gøre med individer, der gennemgår forudsigelige faser i deres købscyklus og er mere eller mindre fastsatte i forhold til mentalitet og holdninger gennem disse faser. Det gav meget mening, da vi talte om de ældre generationer (Babyboomers og Generation X), hvor forbrugsvaner tog afsæt i vane, kendskabsgrad og hvad de andre fra samme segment gjorde.

Denne ungdomsgeneration skifter ud og ind af forskellige typer fællesskaber, kan være en del af uendelig mange livsfærer på samme tid og lader nu og her situationer og humør afgøre, hvor man er forbrugsmæssigt. Desuden elsker de alt det nye, prøver grænser af og udforsker. Her giver det ikke mening at forsøge at sætte de unge i bås og tro, at de bliver der. Det vilkår udfordrer kundeloyalitets-programmer, traditionel branding og alle de markedsføringsfolk, der stadig leder efter den helt 'rigtige' storytelling, som skal ramme de unge. På den anden side giver det også uendelige muligheder for at få nye kunder i butikken.

Generation Z agerer forskelligt alt afhængig af situationen, hvilken livsfære, de befinder sig i, og hvordan deres rolle er i det aktuelle sociale hierarki, hvilket også resulterer i et forbrugsmønste, der er situations- og humørbestemt. Det handler om at kunne indfange nogle af de følelser, begivenheder og influences, der gør sig gældende, der hvor forbrugerne er. Det vil altså sige, at der ikke er én måde eller én fortælling, man skal sælge sin vare på. Den skal tilpasses til hver situation. Hvis man som virksomhed gerne vil sælge sig selv som arbejdsplads, skal spørgsmålet måske ikke være: 'Hvad får Generation Z til at købe sig ind på en karriere'. Men i stedet skal der fokuseres på, hvad det er for en fællesskabssituation, der sælger arbejdspladserne.

Er det til et event, er det måske følelsen af sjov, oplevelser og leg, der skal være i centrum, og er det i en klasseundervisningssituation, er det måske læring, udfordring og selvudvikling, der er nøgleordene. Dermed ikke sagt, at der ikke kan være generiske budskaber og udtryk, der går igen, men det er blot en ny tankegang i forhold til de markedsføringsmetoder og logikker, der bruges i dag. Nogle af dem er endda over 100 år gamle. Når vi har med en ungdomsgeneration at gøre, der ser verden på en anderledes måde og konstituerer identitet i en ny form, bliver markedsføring naturligvis også noget andet i fremtiden.

Outro

Dette prospekt har gennemgået nogle hovedtræk ved den ungdomsgeneration, der står overfor at vælge uddannelse og karrierevej om kort tid, og en analyse, der perspektiverer de unges udsagn ind i nogle overordnede samfundsmæssige mega trends. Det forskning- og datamateriale, som ligger til grund for denne rapport, kan ikke tilbyde en endegyldig opskrift på, hvordan man som chef skal lede de unge, eller hvordan man som virksomhed skal sælge sine arbejdspladser. Analysen tilbyder en beskrivelse af en generation og en analyse, som kan bruges til at stille de rigtige spørgsmål. Pointen er også, at det ikke er generationen, der er interessant isoleret, men den fortælling, generationen leverer,og som beskriver et paradigme, hvor arbejdsmarkedsfortællingen og markedsføringslogikkerne er noget andet, end det var engang.

For at tiltrække, fastholde og sælge varer og tjenesteydelser til Generation Z, skal man først og fremmest forstå tidsbilledet. Tidsbilledet er ikke skabt af Generation Z. Det er en udvikling, der er båret af uendelig mange faktorer, så som teknologi, økonomi, politik, samfundsstrukturer, familieformer m.v., der tilsammen udgør mega trends eller en samfundsdiagnose, som i dag kan betegnes Co-creation paradigmet. Hver generation repræsenterer ikke nødvendigvis hver sin samfundsdiagnose eller paradigme og skulle man beskrive nogle af de ældre generationer ud fra en nutidig optik, er der mange, der indeholder præferencer, tankegange og handlingsmønstre fra flere.

Alle vil gerne have en 10 punkts opskrift på, hvordan man indretter en arbejdsplads med 4 generationer, og hvordan man leder og kommunikerer til Generation Z. Jo mere præcis en opskrift på dette er, jo mindre favner den kompleksiteten. Så for Bruun & Partnere handler ungdomsforskning og samfundsanalyser om at tilbyde virksomheder en perspektivering af, hvad det er for overordnede tendenser, der er på spil. Men hvordan en kampagne specifikt skal se ud, hvilke mediekanaler, der skal benyttes, hvordan man skal on-boarde og hvad der skal til for at fastholde de unge, tager altid udgangspunkt i den specifikke virksomhed, vi arbejder med.

Dette prospekt skal derfor læses som en analyse af en ungdomsgeneration og et bud på en samfundsdiagnose, der måske allerede er noget andet næste år. Generation Z er vigtig at forstå, fordi de er fremtidens medarbejdere og fremtidens forbrugere. Men skal man have dem i tale, er det er nok endnu vigtigere at starte med at forstå sig selv som organisation og ens eget udgangspunkt, hvorfra man kommunikerer

SERVICES DER MATCHER ANALYSENS PROBLEMSTILLINGER

FOREDRAG OM UNGE ANNO 2018

Udviklingschef, Sidsel Jess

Forskere, videnskabsmænd og statistikere er ikke i tvivl: Danmark kommer til at mangle arbejdskraft i fremtiden. De store seniorårgange går om få år på pension og bliver afløst af de små ungdomsårgange, der stiller markant anderledes krav til uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser end tidligere.

Er din organisation klar til disse udfordringer?

BOOKING
Yderligere information om vores ydelser og booking af foredraget kan ske via:
www.bruun-partnere.dk eller på T: 28 77 70 30.

SPECIALISTER I UNGES ADFÆRD
Bruun & Partnere er specialister i unges adfærd i forbindelse med job og karriere. Vores erfaring kommer fra analyser og rapporter udført for bestemte virksomheder eller uddannelsesinstitutioner. Samtidig trækker vi på flere års forskning i Generation Y og Z med hovedvægt på de unge der går på en ungdomsuddannelse eller som lige er påbegyndt en videregående uddannelse.

INDHOLD
Vores Generation Y og Z foredrag giver indsigt i den nye generation, som lige nu er på vej ud på arbejdsmarkedet eller på en uddannelsesinstitution. Foredraget tegner et billede af generation Y og Z og deres beskrivelser af verdenen - herunder deres syn og præferencer på uddannelse, karriere og ledelse.

Det er en generation, hvor 20% forventer med at de får et arbejde i en virksomhed eller en stilling, der ikke eksisterer endnu. 60% regner med at de har en tatovering inden de er 25 år og 25 % tjekker aldrig deres e-mail – hvilket selvsagt fordrer til nytænkning i virksomheders rekrutteringsstrategi.

Sigtet med foredraget er, at give et bredt indblik i genration Y og Z og dermed indspark og perspektivering til hvordan man som arbejdsgiver, uddannelsesinstitution og afsender af budskaber til generation Y og Z, bedst muligt kan få de unge i tale og sørge for at man får udnyttet mest muligt af generationens potentiale.

MÅL MED FOREDRAGET
- At skabe klarhed over, hvad den nye generation bidrager med
- At den enkelte leder kan skabe trivsel hos de unge medarbejdere (sikre fastholdelse)
- At den enkelte leder kan sikre læring og sætte mål (performance)
- At accelerere de unges kompetencer, så målene hurtigere bliver nået
- At afmystificere fordomme, frustrationer etc. omkring arbejdet med de unge
- At lederen får indblik i de unges verden
- At lederen får bedre forståelse for de unges handlinger og adfærd.

MÅLGRUPPE
Foredraget er målrettet ledere og personer med ansvar for generation Y og Z - eller de som har kontakt med gruppen

OM FOREDRAGSHOLDEREN
Udviklingschef, Sidsel Jess er uddannet som cand.merc. i strategi, organisation og ledelse fra CBS, hvor hun i dag er ansat som ekstern lektor og underviser i employer branding.

Gennem de sidste 9 år har Sidsel arbejdet som employer branding specialist og har hjulpet adskillelige brancheorganisationer, virksomheder og uddannelses-organisationer med at styrke deres brand og tiltrække de rigtige medlemmer, studerende og medarbejdere.

PRIS
Foredraget på ca. 2 timer koster kr. 12.500 ex. moms og transport.

360° PEOPLE
– ET INTROSPIL FOR NYANSATTE UNGE

Et professionelt og struktureret introforløb er vigtigt, for at nye medarbejdere finder sig til rette og bliver inkluderet i organisationen. Særligt unge der kommer direkte fra uddannelse og studie, har behov for hurtigt at føle sig velkomne og tilpasse, hvis ikke deres interesse og effektivitet skal dale. De skal opleve, at de bliver taget seriøst og kan udfolde sig i en retning, der er meningsfuld for dem selv og deres værdier – og at de fremstår som en succes.

.

BOOKING
Yderligere information om vores ydelser og booking af introforløbet kan ske via:
www.bruun-partnere.dk eller på T: 28 77 70 30.

ENGAGEMENT ER GULD VÆRD
En succesfuld og engageret medarbejder er – helt bogstaveligt – guld værd, og med 360° People får du de fornødne redskaber til at give dine nye medarbejdere retning og refleksion, som i sidste ende sikrer resultater. Både for medarbejderen og organisationen.

360° People tager udgangspunkt i den enkelte og dennes livsverden, og sikrer en vigtig refleksion over egen adfærd og bidrag til organisationens succes.

VÆRDIFULDE REFLEKSIONER
360° People er et spil, hvor der bliver sat fokus på den enkeltes personlighed og værdier. Vi udfordrer den enkelte spiller til at synliggøre sine værdier og handlinger, for derigennem at afstemme dem med både organisationens værdier og arbejdsgange samt personens kollegaer. Hver spiller skal arbejde med de værdier, som betyder mest for ham eller hende i arbejdslivet – og alle valg skal argumenteres og prioriteres.

Spillerne bliver præsenteret for en række dilemmaer, som de skal præsentere og håndtere over for hinanden. Spillet afdækker de nye medarbejderes holdninger og skaber en gensidig forventningsafstemning, som ved spillets afslutning bliver konkretiseret i personlige udviklingsmål. Medarbejderens chef eller ansvarlige, kan herefter følge op på målene og de nye medarbejdere kan sparre med hinanden om udviklingen.

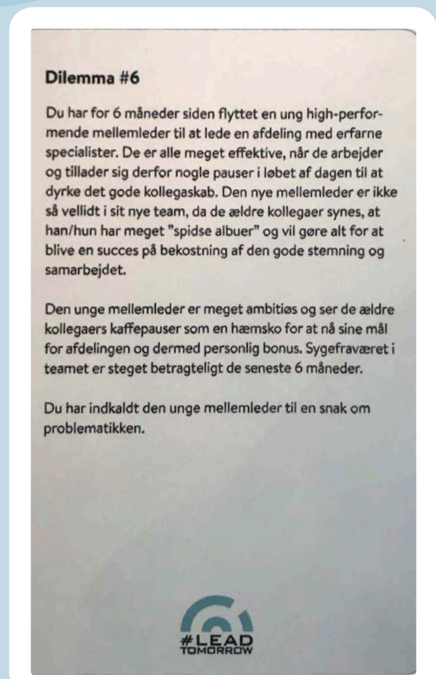
OUTPUTS AF 360° PEOPLE
- Identificér og prioritér værdier for den enkelte medarbejder
- Forventningsafstemning via forskellige dilemmaer
- Samarbejde omkring personlige udviklingsmål og indsatsområder
- Stærkere sammenhold mellem nye medarbejdere
- Refleksion over egne værdier, kompetencer og udfordringer
- Diskussion af det gode samarbejde og forhold mellem chef og trainee/elev.

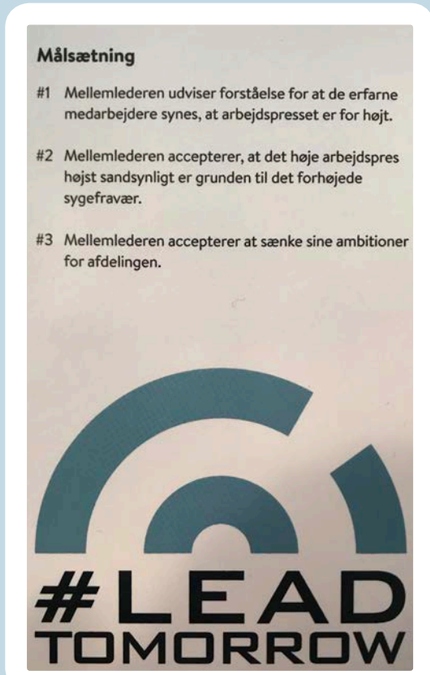
PRIS

3 - 5 elever/trainees	6 - 10 elever/trainees	11 - 20 elever/trainees
kr. 15.000*	kr. 25.000*	kr. 35.000*

#LEADTOMORROW

#LeadTomorrow er en business simulation, der gør det muligt for virksomhedsledere at træne og sparre med hinanden omkring de udfordringer og spændingsfelter der er i forbindelse med de nye generationers indtog på arbejdsmarkedet.





#leadtomorrow

Jetoner/pointstyring

BOOKING
Yderligere information om vores ydelser og booking af foredraget kan ske via:
www.bruun-partnere.dk eller på T: 28 77 70 30.

EKSTERN UDFORDRING
"Danske virksomhedsledere spår, at de nye generationers indtog på arbejdsmarkedet og deres anderledes adfærdsmønstre i forhold til job og karriere, bliver fremtidens største ledelsesmæssige udfordring.

INTERN UDFORDRING
Vi har en tendens til at imødegå ledelsesudvikling, udelukkende med tilgang af ny viden i form af kurser, litteratur og foredrag. Når det kommer til operationaliseringen af denne viden overlades lederen typisk til at øve sig på sine medarbejdere.

Det svarer lidt til at fodboldspillere går direkte fra taktik-mødet ud og spiller kamp. Risikoen for fejl og misforståelser er uforholdsmæssig stor, når vi dropper træningen.

LØSNINGEN
Hos Bruun & Partnere har vi gennem mange år holdt foredrag om Nye Genrationer på Arbejdsmarkedet og vi mener i særdeleshed at denne slags videns-injektioner har sin berettigelse. Dog mener vi ikke at opgaven, i forhold til at klæde sin lederstab på, ender her.

Derfor har vi udviklet en business simulation af interpersonel ledelse, der stiller deltagerne i virkelighedstro dilemmaer, hvor de får mulighed for at træne deres ledelsesfærdigheder uden at deres indsats har indvirkning på deres dagligdag og medarbejdere. Fordelen ved denne form for simulation er den "positive overførsel" – erfaringer gjort i simulationen kan let overføres til virkeligheden

DILEMMAERNE
Vi har talt med vores største kunder for at finde frem til hvilke spændingsfelter og faldgruber de oplever i arbejdet med unge medarbejdere, og samtidig har vi interviewet en række nyuddannede unge mennesker, der lige er startet på deres første job, for at få indsigt i den anden side af historien.

Det er blevet til en lang række dilemmaer, der sætter fokus på de mest hyppigt forekommende problematikker på arbejdspladsen. Vi har valgt at inddele dilemmaerne i tre kategorier:
- Ledelse af unge
- Ledelse på tværs af generationer
- Generel ledelse

UDBYTTE
Simulationens store udbytte er refleksion og fælles italesættelse af det de eksempler på interpersonel ledelse, som alle deltagere på den ene eller anden måde har overværet igennem runderne. Efter hver runde vil deltagerne kunne diskutere de ledelsesmæssige udfordringer, indeholdt i dilemmaet, i en løsningsorienteret ramme. Nogle vil kunne fortælle hvordan ledelsen virkede set med medarbejderens øjne, én med lederens egne øjne og nogle helt ude fra.

Hvad virkede, hvad virkede ikke, hvordan føltes ledelsen "på egen krop"?

Udover at give indsigtsfuld sparing omkring de specifikke dilemmaer, fordre denne form for træning også en fordelagtig feedback kultur i virksomeden.

PRIS
Vi anbefaler en samlet pakke indholdene foredrag af Generation Y & Z og #LeadTomorrow.
En kombination af teori og praksis vil give det maksimale udbytte:

Foredrag af Generation Y & Z Kr.12.500
#LeadTomorrow (v. deltagelse af 16 ledere) Kr. 35.000

BRUUN & PARTNERE

Center Boulevard 5, 2300 København S. / bruun-partnere.dk