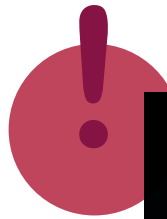


A close-up portrait of a woman with blonde, wavy hair and blue eyes, smiling slightly. She is wearing a dark top. The background is a solid grey color.

Betina Liliendal

Sæt
talenterne i spil
på tværs
af generationer

På den diverse arbejdsplads, hvor morgendagens behov endnu ikke står lysende klart, bør der tages et opgør med den nuværende talentpraksis, hvis I vil tiltrække og fastholde talenter uagtet deres fødselsår. Men hvad kan I droppe eller tilføje, hvis talenter i alle generationer skal motiveres og engageres?



Tekst: Betina Lilienda, Erhvervsrådgiver,
ledercoach og foredragsholder.
Liliendal Human Capital Management

Traditionalisterne	– født mellem 1925 og 1945
Babyboomerne	– født mellem 1945 og 1965
Generation X	– født mellem 1966 og 1980
Generation Y	– født mellem 1981 og 1995
Generation Z	– født mellem 1996 og 2010
Gen Alpha	– født mellem 2010 og 2024

(Ref. 1)

I har måske allerede et godt talentprogram rettet mod de unge up-coming-stars. Dem, I kan se et potentiale i. Den dygtige specialist, der kunne blive den kapacitet, der fremover kan drive videreudviklingen af jeres innovative produkter. Eller medarbejderen, der allerede udviser et solidt lederpotentiale. Formentlig er der krav om, at medarbejderen skal være under 30-35 år, have opnået resultater og demonstreret noget særligt.

Talentudviklingen skal give jer en intern pipeline af kompetente medarbejdere, der kan sikre kontinuitet og fastholdelse af nødvendige kompetencer, både nu og i fremtiden. Stor er skuffelsen, når det unge talent siger ja til et job i en konkurrerende virksomhed, straks efter det sidste modul er afsluttet. I har investeret tid og penge på kurser, rejser og inspirationsture samt coaching- og mentortimer. Og så endte det hele som et springbræt for medarbejderen fremfor det tiltænkte fastholdelses- og udviklingstiltag.

Hvis I fremover skal lykkes og være konkurrencedygtige i kampen om de rette talenter og undgå manglen på medarbejdere, er tiden kommet til et opgør med, at talenter har en bestemt alder. Det er derfor værd at interessere sig for de forskellige generationers egenskaber, hvad der driver dem, og hvilke behov de har, hvis I vil spotte talenter i alle aldersgrupper.

Talenterne i 2022

Tiden er inde til at gøre noget andet. For som bekendt, så er det først dér, man også får noget andet. Der skal ske et opgør med den lineære tankegang, hvor et talent er en ung medarbejder, der skal arbejde sig op og udnævnestil leder eller superspecialist. Mange talentprogrammer udspringer af babyboomerne og X'ernes tidsånd, hvor man voksede op i et hierarkisk system og tålmodigt ventede på, at det blev éns tur. På de fleste arbejdspladser er det babyboomerne og X'erne, man finder på lederposten, hvorfor talentprogrammet ofte er præget af deres erfaringer.

De unge generationer kommer ind ad døren med projektkulturen. Y- og Z-medarbejderne blomstrer ikke i siloer og hierarkiske organisationer, men ønsker tværgående opgaver, hvor deres nysgerrighed og behov for hurtige skift i opgaver kan honoreres. For alle generationer er det et grundvilkår, at ingen ved, hvad der er behov for om bare 8-10 år. Noget, I til gengæld meget konkret kan og bør have fokus på, er, at de unge generationer fravælger lederrollen. På ti år er antallet af unge ledere under 35 år, faldet (Ref.5). Det kan godt være, at de unge siger, de vil ledelse, men fleksibilitet og life-work-balance lader til at vinde. Det er væsentlig viden, hvis talentprogrammet er tiltænkt intern etablering af en lederpipeline.





Talenterne i generation Y og Z

Generation Y og Z repræsenterer et anderledes værdisæt og en anden måde at være i verden på. De er opvokset i en digital tidsalder med adgang til internettets millioner af muligheder og benchmarking på SoMe døgnet rundt. Med mulighedernes tyranni er usikkerheden og frygten for at vælge forkert et af disse generationers kendetegn. Det kommer blandt andet til udtryk i personlighedstest (Ref. 2), der viser, at de unge kan have svært ved at træffe en beslutning: "For man kunne jo også...".

Usikkerheden kræver behov for tæt ledelse og jævnlig feedback. Generation Y og Z elsker at få en "thumbs up" med på vejen. De trives med hyppig sparring og GPS-ledelse (Ref.3), hvor fokus mere er på processen og vejen til slut-produktet end på det endelige mål.

Et fundamentalt anderledes opvækstvilkår for de yngre generationer er den hastighed, hvormed udviklingen er sket. Det, der gælder i dag, kan være dømt ude i morgen. De unge generationer er derfor både fleksible og omstillingsparate i deres DNA.

De forventer udvikling og omskiftelighed i deres job, da stilstand og rutineopgaver opleves som afvikling og tilbagegang.

Hvis en Y'er eller Z'er keder sig og ikke kan se værdien i det, de er sat til, prøver de lykken et andet sted.

Babyboomer og generation X talenterne

Babyboomerne og generation X er udfordret af nye teknologier, der overhaler dem indenom og overtager funktioner, der tidligere var forbundet med stolte traditioner. At opleve sine kompetencer være outdatede og erstattet af automatisering og robotteknologi kan være et personligt og fagligt tab.

Uanset hvor dygtige digitale immigranter de ældre generationer ser sig selv som, så er faktum, at de er rundet af en anderledes analog verden, hvor udviklingen gik langsommere og var mere lineær. De ældre generationer har skepsis overfor meget nyt (Ref. 4) og kan fremstå med en "vi-plejer-mentalitet". Til gengæld samarbejder de loyalt og ser tiden an, når nye tiltag sættes i søen. Især hvis de tages med i beslutningsprocessen og har forstået behovet for det nye. Babyboomerne og X'erne arbejder bedst med frihed under ansvar, og denne selvstændighed kræver ikke megen daglig ledelse. Især babyboomerne trives med hierarkier og rammer udstykket af ledelsen, ligesom beslutningskompetence og handlekraft har været værdsat og hyldet som vigtige egenskaber.

Kort og godt-oversigt

	Boomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
Hierarkiske	+	+/-	-	-
Rutiner og faste arbejdstider	+	+/-	-	-
Loyale og mere hvorfor end hvordan	+	-	-	-
Selvstændige og beslutsomme	+	+	-	-
Digitalt mindset	+/-	+/-	+	+
Globalt udsyn	-	+/-	+	+
Tolerante – tænker i diversitet	-	-	+	+
Omstillingsparate og fleksible	-	+/-	+	+

Drop

1. Drop aldersbegrænsningen

En 58-årig babyboomer kan være ligeså motiveret for at blive udviklet og få opgraderet sine kompetencer eller helt skifte spor som en 33-årig fra generation Y. Der er tilmed større sandsynlighed for, at babyboomerer forbliver på arbejdspladsen. Vær opmærksom på, at generation Y-medarbejderen nok skal bede om udvikling, hvorimod medarbejdere fra generation X og babyboomerne går mere ydmygt til værks.

2. Drop forestillingen om, at de unge medarbejdere bliver mere end tre år

Der er større sandsynlighed for, at dine ældre bliver på arbejdspladsen efter et opkvalificerings- eller efteruddannelsesforløb. De unge vil ikke hjem – de vil videre. De er i konstant forandring og fremdrift, og skal du holde dem mere end 2-3 år, så skal deres job udvikles og byde på nye opgaver. Det er en stor fejl at tro, at det behøver at være opad i hierarkiet. Det kan være projekter eller muligheden for at prøve sig selv af i andre afdelinger.

3. Drop ensidigt fokus på talenterne

For hvad med vandbærerne? Dem, der tager det lange seje træk, rugbrødsmaskinen, der kører og får det hele til at fungere? Dem, der nyder rutineopgaver og ikke trives på sejrsskamlene. Hvilket program har I for dem?

TILFØJ

1. Mentorordninger – over generationerne

Sæt jeres unge talenter i spil som mentorer overfor deres ældre og erfarne kolleger. På denne måde kan den de unge prøve sig selv af og opleve, at selvom de endnu ikke er lige så erfarne som deres mentees, så kommer unge med en anden viden om for eksempel SoMe eller om de unge kunder eller noget helt andet. Babyboomerne og X'erne kan være gode mentorer indenfor deres speciale eller i forhold til ledelse, samarbejde og det generelt at begå sig i en organisation.

2. Graduate – første job og seniorjob

De(t) første års ansættelse efter endt uddannelse kan for den unge Y'er og Z'er være præget af usikkerhed og frygten for at fejle. En ansættelse, der giver lidt mere plads til "trial and error" det første år eller to samt eventuelt muligheden for at arbejde tværgående i organisationen vil stimulere Y og Z'erne og knytte dem tættere til organisationen. For den ældre medarbejder kan faglig opgradering booste et nyt talent.

3. Interessesfællesskaber

Med viden om generationerne, så ved du nu, at de ældre gerne vil inddrages og bidrage med deres erfaringer, og at de yngre medarbejdere ønsker forandring og nyt hele tiden. Brug det! Etabler interessesfællesskaber på tværs af alder, og inddrag ikke kun ledelsen, men også medarbejderne i udviklingen af de forskellige talentprogrammer.

Generationsledelse og herunder at rekruttere, tiltrække og fastholde de rette kompetencer kræver et opgør med one-size-fits-all-personalepolitikken. Overvej derfor også, om fast definerede talentprogrammer er den rette vej frem, eller om individuelle udviklingsplaner, udarbejdet i tæt samarbejde med medarbejderen og forankret i strategien og det personlige udviklingsbehov, giver bedre resultater.

Referencer:

1. Liliendal, B. (2022): OKAY BOOMER - GenYZ er din nye chef. Liliendal. Human Capital Management
2. People Test Systems (2015): Generation Y.
3. Hansen, S.S. (2015): Digitale indfødte på job. Gyldendal Business.
4. People Test Systems (2015). Det grå guld – en undersøgelse af de adfærds- og personlighedsmæssige karakteristika, som erhvervslivets ældste medarbejdergeneration bidrager med.
5. Spuur, K.C. (2020): Ledelse af unge II. Cphbusiness (<https://www.cphbusiness.dk/om-cphbusiness/nyheder/2020/07/kommer-vi-til-at-staa-over-for-mangel-paa-ledere-om-nogle-aar>).

