

# Ungdomsforskning: Begreber om den nye ungdomsgeneration

Tag godt imod "Millennium-  
generationen," "Generation Y" og andre  
**begreber** om nutidens unge.

ungdomsforskning  
Begreber om den nye ungdomsgeneration  
Årg. 7, nr. 3 oktober 2008

Citat på forside  
Niels Ulrik Sørensen og Jens Christian Nielsen  
Se artikel s. 7.

Udgiver  
Center for Ungdomsforskning, DPU, Aarhus Universitet

Ansvarshavende redaktør  
Birgitte Simonsen

Redaktører  
Niels Ulrik Sørensen (nus@dpu.dk) og Jens Christian Nielsen (jcn@dpu.dk)

Layout  
Niels-Henrik M. Hansen  
nmh@dpu.dk

Abonnement for 2008  
4 numre: Kr. 150,- (enkeltpersoner), kr. 200,- (institutioner)

Løssalg  
1 nummer: Kr. 50,-. Der ydes rabat ved køb af flere numre og eksemplarer.  
Se [www.cefu.dk](http://www.cefu.dk) for yderligere information.

Bestilling af abonnement og løssalg  
[cefu.lld@dpu.dk](mailto:cefu.lld@dpu.dk)

ISSN 1602-0324

Tryk  
Werks Offset A/S,

Copyright  
Center for Ungdomsforskning

## **5 REDAKTØREN**

- 5 Én generation - mange navne  
Af Niels Ulrik Sørensen og Jens Christian Nielsen

## **7 TEMA: BEGREBER OM DEN NYE UNGDOMSGENERATION**

- 7 Når de unge ved bedst  
Af Niels Ulrik Sørensen og Jens Christian Nielsen
- 11 Millennium-generationen på arbejdspladsen  
Af Neil Howe
- 21 En undervurderet forandringskraft  
Af Anders Parment
- 31 Led de unge ad nye veje  
Af Michael Uhrenholt
- 35 Mellem individ og netværk  
Af Johannes Andersen
- 39 Unge uden navigationskort  
Af Søren Østergaard



---

**Begrebsgymnastik** Ungdomsforskning præsenterer nogle af de begreber om nutidens unge, der er dukket op i de seneste år. Velkommen til "Generation Y", "Millennium-generationen" og andre begreber, der ikke bare siger noget om de unge.

---

# Én generation – mange navne

Af Niels Ulrik Sørensen og Jens Christian Nielsen

Hvis kært barn har mange navne, må de unge være yderst bedårende væsener.

Sjældent er en generation af unge blevet påhæftet så mange etiketter – "Generation Y", "MeWe-generationen", "Generation Fremtidsplan", "Millennium-generationen" og "Generation Happy?" er blot et lille udpluk. Ikke alle etiketter er lige flatterende – de unge er desuden blevet kaldt "Generation Dum" og "Generation Fucked Up". Men også disse etiketter bidrager til billedet af en ungdomsgeneration, der mere end nogen anden er blevet sat på begreb af omverdenen.

De mange begreber er et udtryk for vores enorme optagethed af de unge.

Ungdomslivet er blevet sat op på en piedestal – det er blevet et forbillede, vi forsøger at leve op til. Vi spejder ustoppeligt efter de unges bevægelser, gransker dem ned i detaljen og forsøger at imitere dem efter bedste evne. Konstant på jagt efter nye bevægelser, nye detaljer. "Nå, er det sådan man gør?" – og så kaster vi os selv ud i det. For vi vil også være unge.

Men samtidig er vi bekymrede voksne. Vores bekymring er rettet mod de unge selv. Med vore skarpt og evigt registrerende blikke får vi ikke sjældent øje på ting blandt de unge, der vækker uro. Er det ikke farligt? Er det nu sundt? Bør vi gribe ind? Vi ønsker jo det bedste for vore unge.

Vores bekymring rækker imidlertid videre – ud over de unge selv. For når vi i stigende grad oplever ungdomslivet som et nav, samfundet drejer sig omkring, bliver det i en vis forstand sværere for os at få øje på grænserne mellem de unge og resten af samfundet.

Det betyder bl.a., at vi bliver mere tilbøjelige til at betragte unges adfærd som noget, der ikke bare har konsekvenser for de unge selv – men for hele samfundet. Unge, der kører derudad med uddannelse og job, har således ikke bare personlig succes. De bidrager endvidere til økonomien, velfærdsstaten og er – på sigt – med til at løfte ældrebyrden.

Omvendt har unge, der er havnet på et sidespor i tilværelsen og er ude af stand til at gennemføre en uddannelse, ikke bare individu-

elle problemer. Når ungdomslivet betragtes som et omdrejningspunkt i samfundslivet, anskues disse problemer endvidere som samfundsproblemer – de bliver i lige så høj grad til spørgsmål om øgede offentlige udgifter, mangel på arbejdskraft og meget andet.

Begge slags problemer bekymrer os. Men det kan være svært at finde ud af, hvor den ene bekymring slutter, og den anden begynder. Vi ser på samfundet med ungdomsbriller – og på ungdommen med samfundsbriller. Perspektiverne blandes, glider ind og ud af hinanden, og det bliver stadig sværere at tænke det ene uden det andet.

Det er ikke mindst i det lys, at de mange begreber om nutidens ungdomsgeneration skal forstås: På den ene side indkredser de noget særligt ved nutidens unge. De forsøger at komme med nogle bud på, hvad der kendetegner de unge. På den anden side rummer de tillige bud på, hvad der kendetegner det samfund, som de unge er en del af. Ikke bare fordi samfundet er med til at skabe de unge, men også fordi de unge ses som – stadig vigtige – medskabere af samfundet.

Den eksplosion af begreber om de unge, som vi har set i de seneste år, udtrykker derfor ikke alene et øget behov for at få hoved og hale på en ungdomsgeneration, der indimellem kan være svær at blive klog på. Den kan ligeledes ses som et forsøg på at få hoved og hale på det samfund, både de unge og vi selv befinder os i.

I dette nummer af ungdomsforskning præsenterer vi et lille udsnit af de mange begreber om unge, der er dukket op i offentligheden i de seneste år.

Vi har valgt begreber, der hver især kaster et kvalificeret blik ind i nutidens ungdomsgeneration. Intet begreb kan naturligvis rumme alle nuancer og finesser ved en hel generation – heller ikke begreberne i dette nummer af ungdomsforskning. Men de kan kaste nyt lys over udvalgte betingelser for, egenskaber ved og orienteringer i ungdomslivet, som vi ellers kan have svært ved at se. Selvom det naturligvis er et mål i sig selv – at blive klogere på de unge – bliver vi ligeledes klogere på det samfund, de unge befinder sig i. Måske bliver vi endog klogere på os selv.

Tag godt imod "Millennium-generationen", "Generation Y" og andre begreber om nutidens unge.

---

**Generationskløft** På visse punkter er vores forudsætninger så langt fra de unges, at vi ikke – selv med en særligt veludviklet fantasi – kan forestille os, hvad det vil sige at være dem. I dette nummer af ungdomsforskning vil vi alligevel prøve. Vi sætter spot på nutidens ungdomsgeneration og forsøger at blive klogere på noget af det, vi bare ikke forstår.

---

# Når de unge ved bedst

Af Niels Ulrik Sørensen og Jens Christian Nielsen

Panik før lukketid.

Vi har prøvet med både pisk og gulerod. Vi har gjort piskesmældene hårdere og guleroden mere indbydende. Vi har gjort *alt*. Men de unge går alligevel deres egne veje. Tilsyneladende uden at ænse hverken det ene eller det andet. Og her står vi så med alle vore talenter. Guleroden i den ene hånd, piskeren i den anden – og håret i postkassen.

Sådan kan det indimellem opleves, når vi uden held forsøger at få de unge til at gøre, hvad vi siger. Når vi forsøger at få dem til at vælge netop de uddannelser, vi har brug for i samfundet. Når vi forsøger at få dem til at spise mere grønt og mindre sukker. Når vi forsøger at få dem til at gå til spejder i stedet for at spille Playstation. Eller når vi forsøger at få dem til at gå mindre op i kendisser fra reality-tv og blive mere engageret i samfundsspørgsmål og politik.

Selvom de unge engang imellem gør, som vi siger, er det langt fra altid. Og det på

trods af, at vore forespørgsler er *helt og aldeles* rimelige og *fuldstændig* i tråd med de unges egne interesser: Har de unge måske ikke også en interesse i at få en uddannelse, som samfundet har brug for, så de ikke bliver arbejdsløse? Og har de ikke også en interesse i at engagere sig i samfundsspørgsmål og politik, så de er parate til at overtage samfundet, når det bliver deres tur? *Selvfølgelig* har de det.

## Ad nye stier

Men hvorfor går de alligevel så ofte deres egne? Hvorfor lytter de ikke til os, når vi nu ved, hvad der er det bedste for dem?

Et nærliggende svar er, at de unge er unge. De er i færd med at løsrive sig fra voksenalderen, og det kræver, at de indimellem lukker ørerne for vores velmenende råd – hvad enten de tager form som lokkende løfter eller moderat pres.

Der er – ifølge dette svar – tale om gammelkendte brydninger generationerne imel-

lem, der tjener et højere formål: nemlig at de unge opnår den uafhængighed fra de voksne, der er en forudsætning for, at de selv kan blive voksne. Når de først er blevet det, vil alt blive godt. Så vil de blive ligesom os og fortsætte ad de stier, vi har trampet flade.

Et andet – og måske mindre beroligende – svar er, at de unge går deres egne veje, fordi de tilhører en ny generation, der ikke er, som vi var, da vi var unge – og heller ikke med tiden bliver voksne på samme måde som os. Der er – ifølge dette svar – ikke udsigt til, at de unge kommer til at bevæge sig ad vore fladtrampede stier. I stedet vil de trampe nye stier flade og skabe et nyt samfund.

Hvis det står til troende, kan vi heller ikke tage for givet, at der er et sammenfald mellem de unges interesser og alt det, vi med pisk og gulerod forsøger at få dem til at gøre. Måske er det overhovedet ikke for at trode os, at de gå deres egne veje. Måske vil de rent faktisk noget andet, og måske er det af den simple grund, at de går deres egne veje. Veje, vi hverken kender til eller rundt på. I givet fald kan vi heller ikke være sikre på, at vi ved, hvad der er bedst for de unge. Måske ved de unge det faktisk bedre selv?

### Unge egne logikker

I dette nummer af ungdomsforskning vil vi i hvert fald lege med denne tanke – at de unges gøren og laden, der indimellem kan virke så uforståelig, er knap så uforståelig, hvis vi anlægger de unges eget perspektiv på sagen. Vi vil lege med tanken om, at de unge har nogle særlige generationsbestemte forudsætninger, som de deler med hinanden – men ikke med os. Og vi vil lege med tanken om, at disse forudsætninger giver dem nogle særlige logikker at handle ud fra. Og forstår vi først disse logikker, så giver deres gøren og laden meget bedre mening.

Denne tanke er naturligvis ikke uden sine brister. De unge er vores kød og blod – de er rundet af os og vores samfund. Naturligvis ved vi nogle gange noget om de unge, som de end ikke selv ved. Og naturligvis ved vi også nogle gange

bedre end de unge. Men andre gange er vore forudsætninger så langt fra de unges, at vi ikke – selv med en særligt veludviklet fantasi – kan forestille os, hvad det vil sige at være dem.

Og det er præcis det, vi vil løfte frem på de følgende sider af ungdomsforskning. Det, der er særligt ved nutidens ungdomsgeneration, som vi ikke forstår, fordi vi ikke selv er unge. Det, der er særligt ved nutidens ungdomsgeneration, fordi den har nogle særlige forudsætninger i tilværelsen og derfor har udviklet nogle særlige logikker at orientere sig med.

Det er naturligvis et yderst bredt emne – de særlige generationelle træk ved nutidens unge. Men artiklerne vil både være brede og yderst konkrete. For de unges generationelle træk er ikke bare diffuse og abstrakte. De har nogle særdeles konkrete udtryk, der er til at tage og føle på – ikke mindst i mødet med voksegenerationen og dens særlige generationelle træk. Flere af artiklerne sætter således fokus på den spænding mellem generationerne, som opstår under de unges indtog på arbejdsmarkedet. De unge har en tilgang til arbejdet, der kan få sine rødder i kog hos mange voksne. De unge beskrives ofte som dovne, forkælede og krævende. Men det er givetvis ikke hele sandheden. Måske evner vi ikke at bruge de unge på en hensigtsmæssig måde på arbejdspladsen, fordi vi slet og ret ikke forstår dem og deres særlige tilgang til at arbejde?

### Ny tilgang til arbejde

Det er i hvert fald pointen i de tre første artikler af dette nummer af ungdomsforskning. De gør således gældende, at de unge har masser af ressourcer, som imidlertid ofte overses af virksomhederne, der således ikke får det optimale ud af de unge. For at kunne få det bedste samspil med de unge må virksomhederne forstå deres tilgang til arbejde. Og for at kunne forstå den, ja, så må virksomhederne i videre forstand forstå de unge. Så enkelt er det – og så kompliceret er det.

De tre artikler kommer imidlertid både med hver deres bud på, hvordan nutidens unge



kan forstås som generation, og hvad det betyder for deres tilgang til at arbejde. Den første artikel er skrevet af den amerikanske forfatter, Neil Howe, der beskriver dagens unge som "Millennium-generationen". I artiklen "Millenniumgenerationen på arbejdspladsen" fremdrager han en række træk ved denne generations arbejdsorienteringer og kommer med en række helt konkrete forslag til, hvordan virksomhederne kan sætte dem i spil på en konstruktiv måde.

Den anden artikel – "En undervurderet forandringskraft" – er skrevet af Anders Parment, der er forsker ved Stockholms Universitet. Han benævner de unge "Generation Y" og belyser i artiklen, hvordan Generation Y udfordrer en række forskellige samfundsinstitutioner, hvis eksistens og virkemåde de voksne tager for givet. Blandt disse institutioner er arbejdspladserne. De unges adfærd på arbejdspladserne kan virke respektløs, skriver Parment, der imidlertid selv kommer med en alternativ forståelse af, hvordan de unges udfordringer af arbejdspladserne kan forstås.

"Led de unge ad nye veje" er den tredje artikel, der fokuserer på de nye unges tilgang til arbejde. Artiklen er skrevet af Michael Uhrenholt fra Ledernes Hovedorganisation, og den er en slags opråb til alle virksomhedsledere, der har med unge fra Generation Y at gøre. Opråbet lyder: "Led de unge ad nye veje", der ligeledes er titlen på artiklen. Artiklen indeholder en række forslag til, hvordan ledere kan ændre kurs, så de i højere grad kommer de unge i møde – til gavn for både virksomhederne og de unge.

### **De voksne har stadig betydning**

De sidste to artikler retter ikke et særligt fokus på de nye unges tilgang til arbejde – men anlægger et bredere perspektiv på nutidens ungdomsgeneration. Johannes Andersen, der er forsker ved Aalborg Universitet, gør i artiklen "Mellem individ og netværk" op med antagelsen om, at de unge er særligt individualistiske. I artiklen argumenterer han i stedet for, at nutidens ungdoms-

generation er en handlingsorienteret generation, der knytter individ og fællesskab sammen i ét perspektiv.

Søren Østergaard, der er leder af Center for Ungdomsstudier og Religionspædagogik, beskriver afslutningsvis nutidens ungdomsgeneration som "Unge uden navigationskort". Ifølge Østergaard lever de unge et fragmenteret og sammensat hverdagsliv, der ikke længere bindes sammen af de "store fortællinger", der tidligere gav sammenhæng og mening til ungdomslivet. Til gengæld skaber de unge selv en række "mindre fortællinger", hvor venner og familie udgør væsentlige byggesten og orienteringspunkter.

Trods generationsforskelle har de unge altså ikke afskrevet de voksne. De har brug for os. Så der er god grund til at gøre os endnu klogere på de unge.

God læselyst.



**Nye arbejdsorienteringer** Nutidens unge er dygtige, selvsikre, hårdtarbejdende, gode til at samarbejde og klarer sig i det hele taget godt. Men deres holdning til uddannelse, karriere og deres rolle på arbejdspladsen rejser en lang række nye spørgsmål for arbejdsgiverne. Den amerikanske historiker, økonom og demograf Neil Howe stiller nogle af spørgsmålene og giver gode råd til, hvordan arbejdsgivere kan besvare dem.

---

# Millennium-generationen på arbejdspladsen

Af Neil Howe

I midten af dette årti begyndte de amerikanske arbejdsgivere at bemærke en dramatisk ændring hos de unge, der søgte om ansættelse hos dem. Forældrene spillede en langt mere fremtrædende rolle i deres liv og kunne finde på at kontakte arbejdsgiveren, hvis den unge stødte på problemer, og endog deltage i diverse samtaler. Unge medarbejdere tog deres iPod med på arbejde, gik med klipklapper og chattede med deres venner online. De krævede en større grad af feedback og forventede at blive rost – dog betragtede de stadig deres ældre, overordnede med respekt og ikke med en tilbageholdende kynisme, som erhvervslederne ellers havde forventet. Ingen af disse træk har kendetegnet tid-

ligere tiders ansatte. Der var sket noget med nutidens unge – en ændring i deres holdning og opførsel.

Mød Millennium-generationen, født fra og med 1982, hvis førende amerikanske repræsentanter hører til den berømte årgang 2000, som begyndte at gøre deres indtog på arbejdsmarkedet i starten af dette årtusinde.

## **En generation, der bryder trenden**

De fleste ældre voksne, lige fra pædagoger og lærere til arbejdsgivere og fra eksperter til politiske beslutningstagere, forventede, at denne nye gruppe unge ville fortsætte ad den sti, hvor de unge fra Baby Boom-generationen som de

første havde banet vejen, og som de unge fra Generation X efterfølgende stormede frem ad. På deres vej mod større egoisme – både hvad angår opførsel og påklædning. Mod mere splittede livsmål. Mod yderligere kulturel profanitet. Mod større risici med sex, narkotika og kriminalitet. Mod større apati omkring politik. Og mod mindre interesse for akademiske fortræffeligheder og anbefalelsesværdige resultater.

Men den nye generation trodsede alle forventninger.

Som lærere og nu også arbejdsgivere er begyndt at bemærke, vender denne generation trenden og mange af de funktionsfejl og den frigiorthed, man så hos de unge fra Baby Boom-generationen og unge fra Generation X. Den nye generation begår færre forbrydelser, har et mindre alkohol- og narkotikaforbrug, og antallet af risikobetonede oplevelser er mærkbart færre, og det er lige fra teenagegraviditeter til rygning. I stedet for at promovere en kultur fyldt med pessimisme og kynisme er der flere unge, der beskriver sig selv som 'gladere', 'tryggere' og 'mere optimistiske' i dag i forhold til tidligere generationer. Vor tids Millennium-unge føler sig ikke fremmedgjort over for sine forældre – faktisk fortæller dobbelt så mange af dem, at de 'ikke har problemer' med deres forældre, i forhold til deres Baby Boom-modstykker i 1970'erne. Nutidens unge er alt andet end apatiske over for samfundet, og de melder sig frivilligt til samfundstjeneste. Et rekordstort antal af dem benytter sig af deres stemmeret. De har heller ikke problemer på det akademiske plan – denne generation opnår rekordhøje karakterer i akademiske sammenhæng.

### **Generationernes 'plads i historien'**

Hvorfor skød de dystre forventninger til nutidens unge så meget ved siden af? Af den enkle årsag at den generelle, forudsigende antagelse var forkert. Uanset hvilken tid de lever i, har de ældre voksne altid haft en tendens til at antage, at fremtiden vil være en direkte forlængelse af den umiddelbare fortid. Men det er sjældent til-

fældet – hverken når det gælder samfundet eller generationerne. Hver enkelt generation er helt enestående formet af dens egen placering i historien, og den dannende indvirkning er vedvarende.

Bare se nogle af de tidligere eksempler i amerikansk historie. Den usædvanligt regelrette 'tavse generation' (i dag er de i pensjonsalderen) var børn i krigsårene med den store depression og 2. Verdenskrig. Disse år påvirkede de unge i 1940'erne og 1950'erne, hvor teenagerne frygtede, at dårlig opførsel ville kunne ses i 'papirerne'. Som nye arbejdstagere i 1950'erne og 1960'erne fik de et ry som risikouvlige teknokrater i en tid, hvor ensartethed syntes at være den bedste vej til succes.

Baby Boom-generationen, som var mere argumenterende og besat af værdinormer (i dag befinder de sig i aldersgruppen sidst i 40'erne til midt i 60'erne), begyndte deres barndom i den sorgløse efterkrigstid. Det var det, der påvirkede de unge i 1960'erne og 1970'erne, en periode med socialt oprør, ungdomsvrede og uddannelsesmæssige resultater, der hurtigt gik ned ad bakke. Som nye arbejdstagere i 1970'erne og 1980'erne fik de et omdømme som 'yuppie'-individualister. De udpegede sig selv som herre over nationens værdier og maste sig ind på områder såsom undervisning, religion, journalistisk, markedsføring og kunst.

Den pragmatiske og overlevelses-hungrende Generation X (de er i dag sidst i 20'erne til sidst i 40'erne) var børn i en urolig tid også kaldet de glade 60'ere. Det var det, der påvirkede ungdommen i 1980'erne og 1990'erne, hvilket var en periode, hvor man tænkte individualistisk, og hvor alle var deres egen lykkes smed, styret af udbud og efterspørgsel. Ligesom de sidste tyve års arbejdskraft opnåede de et omdømme som pragmatikere, 'i sidste øjeblik'-arbejdere, der foretrak det frie valg frem for en loyalitet over for fællesskabet.

### Noget særligt lige fra de blev født

Ligeledes har Millennium-generationen sin egen plads i historien. I USA blev de første Millennium-børn født i en tid (i starten af 1980'erne), hvor holdningen til børn begyndte at ændre sig. Man lagde nu større vægt på beskyttelse og struktur – i familien, skolen og i samfundet. Generation X blev kendt som en babyfattig generation. Det lille demografiske produkt af et USA, der ganske enkelt havde mistet interessen for børn. Millennium-generationen kaldes ofte en 'ekko-boom'-generation – det store resultat af en landsdækkende faldende fødselsprocent. I stor kontrast til Generation X er de født i en tid, hvor man hylder familieværdierne.

De unge fra Millennium-generationen er blevet opfattet som noget ganske særlig, lige fra de blev født og har været mere i centrum i alle alderstrin, end Generation X nogensinde har været. I starten af 1980'erne tog Hollywoods portrættering af børn en vending fra små møgunger til søde små babyer. Den spirende gruppe vordende forældre var kun toppen af en ny befolkning bestående af 'tilbehørsfikserede' forældre. Da deres børn begyndte i børnehave (1989), meddelte præsidenten – og folket var tydeligvis enige – at skolereformen nu skulle have topprioritet. Da Millennium-generationen tog hul på puberteten i midten af 1990'erne, rodede befolkningen sig ud i sande 'kulturkrige' for at afgøre, hvem der var bedst til at opdrage teenagere. I mellemtiden havde lanceringen af børnesikre produkter og regler banet vejen for en 'nultolerance'-politik i forbindelse med risikomomenter og ureglementeret adfærd i klasselokalet.

### Større beskyttelse, mindre risikovillighed

I løbet af de sidste tyve år har de voksne og unges adfærd ændret sig, i takt med at samfundet har ændret sig. Antallet af skilsmisser kulminerede i starten af 80'erne, da de sidste medlemmer af Generation X blev født. De er faldet stødt siden da. Antallet af teenagere, der blev gravide i USA, er faldet med 40 procent i løbet af de sidste

femten år, og det samme gælder antallet af aborter. Kriminaliteten blandt teenagere er også faldet, herunder vold i skolerne. Lovgiverne, der ofte selv er forældre til Millennium-børn, lovgav om 'Amber Alerts' (et fælles amerikansk alarm-system ifm. med forsvundne børn) og 'Megan's Law' (love vedr. offentliggørelsen af oplysninger om registrerede sexforbrydere) i 90'erne – love der blev udarbejdet for at øge og forbedre børns sikkerhed. Praktisk talt alle politiske emner fra de sidste ti år er omdannet til, hvad nyhedsmagasinerne kalder 'kinderpolitics': Hvis det er godt for børnene, så gør det – hvis ikke, så lad være. For medlemmer af begge politiske partier og på alle plan blev børn ikke blot et politisk trumfkort, men også lidt a la offentlig ejendom.

### Millennium-generationen i verden

USA's unge udgør også den førende del af en blomstrende global generation. Siden 2. Verdenskrig er nye generationer dukket op i Europa ca. fem år efter, at de dukkede op i USA. De første europæiske Millennium-børn blev født i slutningen af 80'erne – og i løbet af de sidste par år har iagttagere i Europa og Asien set et Millennium-lignende skift blandt unge teenagere. I Tyskland kalder man disse nye unge for *Null Zoff-generationen* ('ingen problemer'), og i Sverige kaldes de for *Generation Ordning* ('ordens-generationen'). Kina er begyndt at bemærke en forvænt og dog samfundsenгарeret 'lille kejser'-generation af unge: Kineserne så til med undrende øjne, da elever organiserede redningsaktioner og mobiliserede hjælpegrupper efter jordskælvet i Sichuan i maj 2008. Nutidens unge i Europa er kun lige begyndt at inddrage deres nye Millennium-stil på arbejdspladsen, hvilket rejser nye spørgsmål for arbejdsgivere rundt om i verden.

### Konsekvenser for arbejdsgiverne

Med Millennium-baggrunden i mente begynder man at fornemme, hvilke ansættelsesstrategier der højst sandsynlig vil fungere bedst for dem. Millennium-generationens holdning til uddan-

nelse, karriere og deres rolle på arbejdspladsen er stærkt påvirket af de fælles træk, de har udviklet siden deres barndom. Med de generationsmæssige ligheder mellem amerikanske og europæiske unge i mente kan den amerikanske Millennium-generationens historie give arbejdsgivere rundt om i verden en vigtig indsigt i, hvordan den kommende arbejdsstyrke vil ændre sig i løbet af de næste få år og dermed indikere, hvordan arbejdsgiverne bør reagere.

Alt sammen tyder på, at Millennium-unge er *specielle, beskyttede, selv sikre, gode holdspillere, konventionelle, pressede og resultatorienterede*. Lad os kaste et blik på disse træk – hvordan de er dukket op i USA's kulturelle landskab, og hvilken betydning hvert enkelt træk har for arbejdsgiverne globalt set.

**Specielle.** Fra de pussensede babyfilm i midten af 80'erne til den mediefiksering, der omgav den amerikanske High School årgang 2000 – Millennium-generationen har af de ældre generationer fået indpodet en følelse af, at de overordnet set er vigtige for landet og giver de voksnes liv mening. Forældrene er fuldstændigt optaget af dem.

I modsætning til Generation X har Millennium-generationen ikke noget imod at omtale sig selv som en 'generation'. Efterhånden som de optager budskabet om, at de sætter USA's dagsorden, får de nemt opfattelsen af, at deres problem er nationens problem. Spørg dem om, hvad deres foretrukne samfundstjeneste er, og de fleste vil svare, at det er at hjælpe andre på deres egen alder, enten i deres hjemland eller i udlandet.

**Specielle – i en arbejdssituation:** Millennium-medarbejdere vil forvente, at den opmærksomhed og særbehandling, de fik under deres opvækst, vil fortsætte på deres arbejdsplads. En væsentlig fordel for arbejdsgiverne bliver at kontrollere det usædvanligt tætte forhold Millennium-generationen har til deres forældre. Arbejdsgiverne bør bruge 'helikopterforældrene'

konstruktivt som partnere – mange har alligevel måttet sande, at det ikke er så let endda at lukke dem ude. Arbejdsgiverne kan i den forbindelse benytte nogle forskellige strategier – fra i sine annoncer både at henvende sig til forældrene og Millennium-generationen til et personligt engagement i forældrene, hvor de involveres i sociale og samfundsrelaterede aktiviteter.

Millennium-generationen føler sig også tiltrukket af personlig opmærksomhed under rekrutteringsprocessen, herunder personligt tilpassede telefonopkald og møder med rekrutteringsfolk og de ansatte. De bedste rekrutteringsmåder gør stor brug af high tech-værktøjer (e-mails, chatfunktioner (MSN, ICQ, osv.) og medarbejderblogs) for på den måde at bejle til Millennium-generationens behov for opmærksomhed på.

Endelig ønsker Millennium-generationen chefer, der ikke blot agerer som arbejdsledere, men også som mentorer. Virksomhedernes officielle mentorprogrammer appellerer til dem. De har det fint med at opsøge de ældre for at få vejledning, både hvad angår personlige og karriererelaterede forhold.

**Beskyttede.** Millennium-generationen er vokset op med tungtvejende sikkerhedsforanstaltninger – lige fra bølgen af regler om børnesikkerhed og sikkerhedsudstyr til børn, over fængselslignende forhold i de offentlige skoler efter massakren på Columbine High-School til den hotel-lignende sikkerhed, der findes på nutidens kollegier. Ligesom et slot, der er ved at blive bygget, lægges nye mursten oven på hinanden – V-chips og 'smart lockers' (et system i USA, hvor forstandere og rektorer på diverse skoler kan få adgang til elevernes skabe m.m.) i sidste måned, forevisning af legitimation i biograferne i denne måned til gradopdelte kørekort (hvor man i takt med, at man bliver ældre får flere rettigheder) og hemmelig videoovervågning i deres soveværelser i næste måned.

Siden 11. september er grænsen for, hvad man beskytter, og hvor meget man beskyt-

ter, blevet klarere trukket op. Det landsdækkende fjernsyn udsender hobevis af 'Amber Alert'-advarsler og reklamerer i ét væk for sikkerhedsudstyr til hjemmet, hvor man kan spore teenagebilister via GPS. 'Helikopterforældrene' mener, at disse helt særlige børn har brug for særlig pleje og omsorg hele tiden, hvilket har gjort, at langt flere 'Millennials' har fulgt med, uden at have gjort særlig stor modstand. Det er helt modsat den måde, baby boom-generationen ville have reageret på, da de var i den alder.

**Beskyttede - i en arbejdssituation:** Millennium-medarbejdere (og deres forældre) har brug for at føle sig sikre (både i budskab og handling) på, at arbejdspladsen har et sikkert og beskyttet miljø. Alle arbejdsgivere bliver nødt til at gøre noget for at beskytte nutidens unge arbejdstagere yderligere, og i højrisiko-arbejds miljøer er ansvarlighed nøglen til rekruttering. Millennium-generationen og dens beskyttende forældre ønsker at vide, at en eller anden holdes personligt ansvarlig for de unges trivsel.

Arbejdsgiverne vil blive holdt ansvarlige for denne særlige generations sikkerhed – selv uden for arbejdspladsen. Virksomheds-sponserede arrangementer, hvor der drikkes alkohol, er f.eks. nu genstand for stor opmærksomhed.

Begrebet beskyttelse dækker nu over bredere og bredere forhold, og ikke blot hvad angår følelsesmæssig, personlig og karriere-mæssig beskyttelse. Generation X har i årevis gået efter fordelsløsninger, der giver dem mulighed for at bytte, hvor sikkerheden ved en sygeforsikring ud med højere løn, men Millennium-generationen drejer fokus hen på sundhedsrelaterede forsikringsydelse og sikkerhed på langt sigt. Folk er vant til at konsultere kvalificerede læger og rådgivere jævnligt, og mange forventer, at arbejdsgiverne desuden stiller psykologisk rådgivning til rådighed.

Arbejdsgiverne vil kunne tiltrække og holde på denne unge arbejdskraft ved at tilbyde en lang række former for støtte og beskyttelse

inden for diverse områder af deres liv. Med Millennium-generationen følger en tid, hvor arbejdsgiverne også udfylder en slags forældre-rolle.

**Selvsikre.** Ni ud ti amerikanske teenagere siger, at de er glade og spændte på fremtiden – et tal, der steget i løbet af de sidste femten år. "Hvorfor er børn så selvsikre?" – er et spørgsmål, der blev stillet for nylig i en KidsPeace-rapport. De unge voksne har haft denne tillid med sig siden collegeårene. Mere end fire ud af fem teenagere (deriblandt 96 procent af de umyndige teenagere) tror på, at de kommer til at klare sig bedre økonomisk end deres forældre. Millennium-generationens holdning til succes omfatter en bedre balance mellem 'familie' og 'karriere'. De unge fra Millennium-generationen, der nu er voksne, ser længere ud i fremtiden. Antallet af unge, der definerer succes som "at kunne give mine børn bedre muligheder, end dem jeg selv havde", har nået sit højdepunkt.

**Selvsikre - i en arbejdssituation:** Arbejdsgiverne skal tilpasse sig de selvsikre og optimistiske Millennium-unge, der har store forventninger til det daglige arbejde, de skal udføre. Arbejdsgivere, der ønsker at ansætte Millennium-unge til at løse simple arbejdsopgaver eller 'begynder'-opgaver, bør præsentere jobbet som en vigtig indsats for hele virksomheden og endog for hele samfundet.

Arbejdsgiverne får også brug for at støve en gammel færdighed af: positiv feedback. Millennium-generationen, som jævnligt er blevet rost under deres opvækst, foretrækker en arbejdsplads med en optimistisk ånd, hvor man ofte får at vide, at man er værdsat, og hvor de ansatte overvejende er glade for at være.

Endelig er de selvsikre Millennium-unge vant til at blive hørt, uanset hvor de befinder sig – også på deres arbejdsplads. Millennium-generationen yder en bedre præstation og bliver i længere tid på arbejdspladsen, hvis de får mulighed for at sige deres mening til mø-

derne på arbejdspladsen, præsentere nye ideer over for de overordnede og føle, at deres mening også er noget værd blandt de andre ansatte. Arbejdsgivere, der brokker sig over, at denne generation er forkælet og kræver ekstra meget opmærksomhed, går glip af en stor mulighed for at udnytte denne generations høje forventninger og omdanne dem til effektivitet. Frem for at spille energi på at belære de unge medarbejdere om, at de ikke er så specielle endda, så sig i stedet: "Ja, du er noget særligt, så vi vil også forvente noget helt særligt af dig."

**Gode holdspillere.** Lige fra ungdomsfodbold og social netværksdannelse til fælles indlæring og en genopblomstring af samfundstjeneste – Millennium-unge har udviklet en god sans for holdspil og dannelse af tætte kollegiale bånd. I 1990'erne skete der et stort fald i antallet af elever i de større klasser, der følte sig ensomme, eller som ville ønske, at de havde flere venner – ønsket om at dele æren for succes med andre var steget.

Nutidens unge er langt mere tilbøjelige til at stole på, at de større instanser, f.eks. regeringer og lokale instanser, gør det rigtige. High school-elever opfatter i dag evnen til at arbejde sammen (kombineret med teknologi) som det vigtigste for deres karriere. For Millennium-unge er brugen af IT blevet en gruppeaktivitet. Nutidens unge får gang i deres MSN og e-mail-program, så snart de kommer i nærheden af en computer, hvilket gør dem til den generation i menneskets historie, der praktisk talt er 'tilsluttet' kammeraterne størstedelen af døgnet 24 timer.

**Gode holdspillere – i en arbejdssituation:** Vortids unge medarbejdere bevæger sig væk fra en arbejdsplads præget af en 'vinderen får det hele'-kultur og hen mod en anerkendelse af hele gruppen. Arbejdsgiverne skal udnytte Millennium-generationens tætte relation til hinanden og dermed begynde at skabe et fasttømret miljø, hvor man holder sammen, og det skal sættes i

gang, så snart nye medarbejdere starter på arbejdspladsen. Giv feedback ved at anerkende hele gruppen (og udarbejd evt. planer, der indbefatter belønning til hele holdet), og tillad, at der er et højt kommunikationsniveau internt på arbejdspladsen via digital- og mobilteknologi.

Overordnet set kan Millennium-generationens evne til at arbejde sammen med andre omdannes til et ønske om at bidrage til samfundet som helhed, fra at afgive sin stemme og udføre samfundstjeneste til at tage hul på en karriere inden for public service. Arbejdsgivere inden for den offentlige servicesektor står over for nye fordele – men også arbejdsgivere fra den private sektor kan lægge vægt på serviceorienterede initiativer og aktivt udvikle en position i deres lokalsamfund. Giv de unge medarbejdere en mulighed for at engagere sig personligt i samfundstjeneste gennem virksomheden, især ungdomsrelaterede initiativer såsom at hjælpe skoler og familier.

**Konventionelle.** I det Millennium-generationen sætter en ære i deres højnende adfærd og trives med deres forældres værdier (endog deres forældres musik- og tøjsmag), har de taget et helt nyt credo til sig, som *New York Times* kalder 'netraditionalisme'.

Som George Gallup, Jr., for nylig udtalte: "Nutidens teenagere er afgjort mere traditionelle end den ældre generation var – både hvad angår livsstil og indstillinger. Undersøgelser udført af Gallup Youth Survey over de sidste 25 år viser, at amerikanske teenagere i dag er langt mindre tilbøjelige til at drikke alkohol samt ryge cigaretter og marihuana, end deres forældre var. Derudover er de langt mindre tilbøjelige end deres forældre, selv nu til dags, til at acceptere sex før ægteskabet og børn uden for ægteskabet."

Gallup konstaterer desuden, at de har en konservativ tankegang i forbindelse med emner såsom kirkegang, abort, afholdenhed og skilsmisse. Forskerne kunne ikke sige det



samme om baby boom-generationen for fyrré år siden.

**Konventionelle – i en arbejdssituation:** En vigtig bestanddel af de unges traditionsbundethed er ønsket om balance, og deres ønske om work-life balance gør dem til noget særligt i forhold til baby boom-generationen og Generation X. Hvor Baby Boom-generationen tog deres arbejde med hjem, og Generation X kæmpede for at holde arbejde og privatliv adskilt, bringer Millennium-generationen i stigende grad deres privatliv ind på deres arbejdsplads, hvor de kommunikerer med venner og familie i løbet af dagen via instant messaging (MSN, ICQ, Skype etc.) og fylder deres plads med personlige ejendele. Det vil give stort bagslag for de arbejdsgivere, der forsøger at modsætte sig denne trend. Det vil i stedet være en god idé at skabe et arbejdsmiljø, i det omfang det er muligt, hvor man stoler på, at medarbejderne kan skabe en balance mellem deres privatliv og deres arbejdsmæssige forpligtelser. Arbejdsgivere på større arbejdspladser kan lægge vægt på, at virksomheden er kendt, hvilket virker tiltrækkende på en generation, der søger sikkerhed, struktur og work-life balance. Arbejdsgivere i mindre virksomheder kan lægge vægt på de 'hjemlige' faktorer, et trykt miljø med en følelse af at tilhøre en lille 'familie'.

Alle arbejdsgivere, uanset virksomhedens størrelse, vil opdage, at de nyansatte er ivrige efter at modtage grundlæggende undervisning og efter at lære af de ældre i virksomheden. Cheferne kan benytte sig af deres ønske om at lære – og dermed kompensere for de unges eventuelle mangler inden for de mere 'bløde færdigheder' (f.eks. punktlighed, etikette, korrekt påklædning) ved at give de unge ansatte en klar vejledning i de mere traditionelle forretnings-sikke, kommunikation og påklædning.

**Pressede.** Millennium-unge presses til at være flittige i skolen og udnytte de muligheder, de får tilbudt, fuldt ud, hvilket gør, at de føler et stort

pres og store forventninger til, at de udmærker sig - på arbejdspladsen såvel som i klasselokalet. Den nye antagelse blandt de unge om, at langsigtet succes kræver planlægning og resultater på kort sigt, kan sommetider overvælde Millennium-generationen. Det, en High School-elev på sit næstsidste år laver i denne uge, bestemmer, hvor han/hun er om fem og ti år fra nu. Det er i hvert fald den nye opfattelse – og det er helt modsat den trend, der har eksisteret de sidste fyrré år.

Tilskyndelsen om at planlægge starter hos forældrene, og den starter tidligt. Siden midten af 80'erne har 'ustrukturerede aktiviteter' været den hurtigst dalende 'aktivitet' blandt de amerikanske elever. I mellem skolen og i High School meddeler et rekordstort antal elever, at de bekymrer sig om deres karakterer, at de ønsker at komme på College og ikke får søvn nok.

**Pressede – i en arbejdssituation:** De fleste Millennium-unge har vænnet sig til pres og til at have travlt. De ved også, hvor vigtigt det er at planlægge fremad, hvis man ønsker at nå vigtige mål i sin karriere. Deres største bekymring er, om det hårde arbejde, de lægger i skolen og karrieren, virkelig belønnes 100 procent. Arbejdsgivere bør lægge vægt på langsigtet planlægning og livsgarantier frem for den form for kortsigtede muligheder og risici. Generation X følte sig tiltrukket af. Vær klar over, at denne generation begynder at søge job tidligere end nogen anden generation. Arbejdsgiverne må sørge for, at de studerende bliver interesserede i deres virksomhed længe før afgangseksamen. Brugen af praktikpladser er vokset mærkbart i løbet af de sidste ti år, da de udgør en god måde for arbejdsgiverne at skabe en forbindelse til de studerende på tidligt i forløbet. De får også mulighed for at skabe en direkte forbindelse mellem den studerende og virksomheden.

Uanset om der er tale om praktikanter eller fuldtidsansatte, bør arbejdsgiverne fremhæve sig selv som langsigtede partnere ved at hjælpe Millennium-generationen med at nå de-

res karrieremæssige mål. Generation X var tilfredse med at hoppe fra det ene job til det andet i deres jagt på at finde den bedste belønning på kort sigt. Men Millennium-unge sætter større og større pris på muligheden for en sikker forfremmelse på langt sigt og en lønstigning frem for en høj startløn – eller frem for et sats inden for visse erhverv, f.eks. jura, der kræver alt eller ingenting, og hvor man kan blive rig i løbet af ti år.

**Resultatorienterede.** Idet skolernes standard efterhånden ligger øverst på de amerikanske politikeres dagsorden, tager Millennium-unge de akademiske præstationer alvorligt, og de føler et stigende pres om at kickstarte en succesfuld karriere.

I ren kåthed kunne Generation X finde på at herliggøre dumhed, f.eks. med bøgerne i serien "Idiot's guide" og film om tomhjernede tyveårige. Den form for latterliggørelse finder man ikke blandt Millennium-unge. Otte ud af ti teenagere siger, at det er "cool at være god". I dag støtter de fleste elever standardiserede tests og de højere krav, der stilles til dem, og mener, at den bedste kur mod den stigende kedsomhed i klasseværelserne er et hårdere pensum.

Med en hældning mod venstre hjernehalvdel viser Millennium-generationen større interesse for og fremgang i matematik og naturvidenskab end i humaniora eller samfundsvidenskab. Arbejdsgiverne begynder at bemærke, at Millennium-ansatte skubber på for at opnå mærkbare resultater og forfremmelse på arbejdspladsen.

#### **Resultatorienterede - i en arbejdssituation:**

Arbejdsgivere bør gå sammen med lærerne for at hjælpe med at tilpasse Millennium-generationens indsats i skolen, så den matcher det behov, morgendagens arbejdspladser har. Arbejdsgiverne kan engagere sig i at forbedre elevernes arbejdsmæssige færdigheder ved at tilbyde eleverne mentorordninger, 'job shadowing', 'efter skole'-tilbud eller endog sommerlejre, der alle-

rede kan sættes i gang, når eleverne går i grundskolen.

Når Millennium-unge kommer ud på arbejdsmarkedet, vil de søge de arbejdsgivere, der støtter den fortsatte udvikling af deres professionelle færdigheder og vigtigere endnu dem, som kan tilbyde dem en konkret mulighed for at avancere i virksomheden eller inden for deres specifikke område.

Millennium-unge opfatter deres generation som et korps med et højt præstationsniveau, hvor teknologien udgør et afgørende værktøj, som øger deres succes. De forventer et arbejdsmiljø, hvor man tager hensyn til de bløde værdier, hvor der er masser af personlig kontakt med deres arbejdsledere, men de ønsker også at være på en 'high tech'-arbejdsplads, hvor den nyeste teknologi er en integreret del af hele arbejdspladsens kultur.

Hver dag bør arbejdslederne udnytte Millennium-generationens medfødte tillid til egen formåen. Arbejdsledere skal fremlægge arbejdsopgaverne som udfordringer, de unge er værdige til at løse, eller endog som vigtige 'missioner', de skal fuldføre.

#### **Det overordnede billede**

Det vigtigste er, at arbejdsgiverne har fokus på det store billede. Den største nyhed om nutidens unge er, at de tilhører en ny generation, der er dygtige, selvsikre, hårdtarbejdende, gode til at samarbejde, og som i det hele taget klarer sig godt. I takt med at de bliver voksne i løbet af de næste 40-50 år, vil Millennium-unge omsætte disse karaktertræk i handling, hvor de ikke blot forvandler arbejdspladsen, men også det offentlige liv og familielivet såvel som resten af samfundet.

De vil bevare et tæt forhold til deres forældre samt andre familiemedlemmer i deres voksenliv, og flergenerationshusholdningen vil få nyt liv. Det samfundsmæssige og politiske engagement øges på grund af dem. Og de vil skabe en populærkultur, der er upbeat, mainstream og vidtspændende. Som erhvervsledere og sam-

fundsledere, forskere og kulturskabere kommer de til at imponere de ældre og yngre generationer i samme grad på grund af deres positive indstilling og fokus på at opnå resultater. De skaber et omdømme som skabere af et kommende samfundssystem og ikke som fjender af det gamle. Millennium-generationen er på vej. Generationens fælles 'levetid' og deres præg på historien vil strække sig langt ind i det 21. århundrede.

*Neil Howe er historiker, økonom og demograf. Han skriver og forelæser jævnligt om de generationsmæssige ændringer i den amerikanske historie og om langsigtet finanspolitik. Han er medstifter af LifeCourse Associates, som er en konsulentvirksomhed inden for markedsføring, HR og strategisk planlægning. Virksomhedens kunder er virksomheder, regeringen og non-profit kunder.*

*Han er også partner i Center for Strategic and International Studies, hvor han er med til at lede CSIS "Global Aging Initiative" og er ledende rådgiver i forbindelse med Concord Coalition. Han har kandidatgrader i historie og samfundsøkonomi fra Yale University.*

*Neil Howe har været med til at skrive seks bøger af William Strauss, bl.a. Generations (1991), 13th Generation (1993), The Fourth Turning (1997) og Millennials Rising (2000). Han har bl.a. også været med til at skrive bogen On Borrowed Time (1988).*



---

**Generation Y** Det kan være svært at blive klog på generationen af unge, der er født i 80'erne. De virker forkælede og dovne – men også kreative, frygtløse og dannede. Anders Parment fra Stockholms Universitet sætter fokus på Generation Y, der snart vil sætte deres umiskendelige præg på vores samfund.

---

# En undervurderet forandringskraft

Af Anders Parment

Samhællen utvecklas och förändras och en viktig förändring som samhället genomgår under kommande år är att 80-talisterna [80'er-generationen] nu etablerar sig i många samhällssektorer. För att kunna förstå vad detta innebär och vilka möjligheter, öppningar och problem som uppkommer, är det viktigt att känna till denna generations karaktärsdrag.

Grunden för de generationskonflikter som nu – liksom vid flera tidigare påtagliga generationsskiften – uppkommer finns i en bristande förståelse för de värderingar och omvärldsfaktorer som tidigt i livet sätter sin prägel på individen. Individens värderingar och grundläggande förhållningssätt till samhälle, kollektiv och organisationer påverkar synen på staten, konsumtion, föräldrar, arbete och många andra områden.

## ”Generation Why”

Många individer och organisationer har ännu inte uppmärksammat 80-talistens särdrag – åtminstone inte på ett konstruktivt sätt. Att lära sig förstå hur yngre individer tänker kan även ge god vägledning om vilka värderingar som kom-

mer att gälla i framtiden (jfr Lindgren m fl, 2005). Som vid alla andra stora förändringar gäller att den som är proaktiv kan dra nytta av förändringen, medan den reaktive sitter och tittar på och längtar tillbaka till en tid som aldrig kommer tillbaka.

80-talisterna benämns Generation Y. Dels kommer de efter Generation X, dels ifrågasätter mycket av det som vi andra tar för givet – därför passar beteckningen Generation Why bra. De är uppvuxna i ett ständigt kommunicerande samhälle med stora sociala nätverk, hög välfärd och ett nästan obegränsat utbud av alternativ i form av varor, resor, utbildningar och telefonabonnemang. Detta bidrar till 80-talisternas annorlunda värderingar och beteendemönster [adfærdsmønstre].

## Många organisationer måste tänka om

Särskilt några typer av organisationer behöver tänka över hur de bemöter 80-talisterna.

*Politiska partier* har tappat medlemmar och har anledning att ifrågasätta idéer kring medlemskap och krav på att man måste ha varit politiskt aktiv under många år för att få inflyt-

ande. Att vara aktiv i ett politiskt parti kan innebära att man tvingas företräda åsikter som man inte står för.

Men med influenser från många håll är 80-talister ambivalenta i svåra politiska frågor. Risken är stor att man tappar de bästa begåvningarna. Hur ska politiska partier hantera detta? Ökad tolerans för olika åsikter och öppna diskussioner? Tydligare ideologisk vägledning som låter sakfrågorna härledas från den politiska ideologin?

Universitet har många medarbetare som är tämligen negativt inställda till 80-talister. Men studenttillströmningen kan inte längre tas för givet och konkurrenssituationen gör det angeläget att – utan att släppa på de akademiska kraven – se studenten kanske inte som en kund, men som nödvändig för den långsiktiga överlevnaden.

*Kyrkor* oroas av ungdomarnas svaga engagemang, ibland utan att reflektera över den enorma explosion av fritidsaktiviteter som har ägt rum. Scouter, konserter och lördagsmöten är inte längre givna och naturliga samlingspunkter. Partnerägda organisationer som revisions- och advokatbyråer ger en bra livsinkomst men man måste först jobba hårt för en relativt låg lön under många år – så länge orkar 80-talisterna inte vänta och 88 procent av dem är tveksamma till partnerägda organisationer<sup>1</sup>.

### Hur tänker Generation Y?

Flera studier har gjort kring Generation Y, t ex Martin och Tulgan (2001) och Lindgren m fl (2005). Dessa studier lyfter fram viktiga drag hos Generation Y, såsom god förmåga att hantera Internet och ny teknik samt viljan att förverkliga sig själva och betyda något – en vilja att *göra skillnad*.

Det finns emellertid, med hänsyn till den relativt tunna bakgrundsbeskrivning som präglar dessa studier, skäl att sätta sig närmare in i hur Generation Y tänker på ett djupare plan. Mycket av det som hittills skrivits om Generation Y handlar om att de är uppvuxna med tekno-

logi och inte kommer ihåg kalla kriget – men analysen måste bli bredare och mer kreativ för att vi ska kunna lära känna Generation Y. 35 intervjuer med Generation Y:are från olika länder har sålunda genomförts och resultaten har testats i en enkätundersökning, där 433 Generation Y:are har givit sin syn på konsumtion och arbetsliv<sup>2</sup>.

### Baby boomers

En studie av Baby Boomers (se Parment, 2008b) gjordes parallellt med Generation Y-studien och har använts för att förstå skillnaden mellan de båda generationerna.

Baby Boomers växte upp efter andra världskriget och fram till början av 1960-talet i en tid då samhället kännetecknades av utvecklingsoptimism, en expanderande offentlig sektor och modernistiska ideal som satte gränser för hur individer förväntades agera och bete sig. Den goda tillväxten i ekonomin under 1950- och 1960-talen skapade en tro på kollektivet, gemensamma lösningar och "goda samhällsmedborgare" som agerade i enlighet med samhällliga intressen.

I denna kultur sågs det *rationella, förnuftiga* som något positivt och själva grunden till samhällets välbefinnande, medan det *emotionella* sågs som något onödigt och lite fult. För baby boomers är funktionalitet viktigare än estetik. Skillnaderna är emellertid större i retoriken än i praktiken – baby boomers är mycket mer emotionella än de själva tillstår i synen på konsumtion, arbete och medborgarskap.

### Nytt förhållningssätt till information och valmöjligheter

Vissa av de förändringar som sker är transparenta och kan iaktas av alla människor, t ex mobiltelefoner, Internet och digitala prisskyltar. Andra förändringar kommer smygande men innebär samtidigt en genomgripande omvandling av yrken och hela livssituationer. De som är födda på 1980-talet har mycket knapphändiga erfarenheter av kalla kriget, tiden före datoriseringen, tiden då auktoriteter var lätta att identifiera etc.

Tidigare generationer kunde känna en svårgreppbar och svåröverskådlig frustration när de som konsumenter plötsligt stod inför nya valmöjligheter: skola åt barnen, elbolag, tevekanaler, Mac eller PC, tåg eller buss, lån i svenska kronor eller euro. Generation Y har tidigt lärt sig att alla val inte behöver göras.

Det är i själva verket omöjligt att optimera alla val – detta är en insikt som kommer tidigare om man växer upp i ett samhälle med många val. Man orkar helt enkelt inte göra alla val, utan utvecklar strategier för att *välja när man ska välja*. Här har Generation Y en fördel jämfört med äldre generationer, som först senare i livet fick tillfälle att välja elbolag, telefonabonnemang, hur pensionen ska placeras och vilken vårdcentral man ska gå till. Generation Y har alltså väl utvecklade *valstrategier*.

Men alla val har även gjort att Generation Y har utvecklat ett kritiskt förhållningssätt – särskilt efter högskolestudier – och detta i kombination med en automatisk sällning av den information som passerar ger dem en hög effektivitet i valsituationer och vid informationshan-

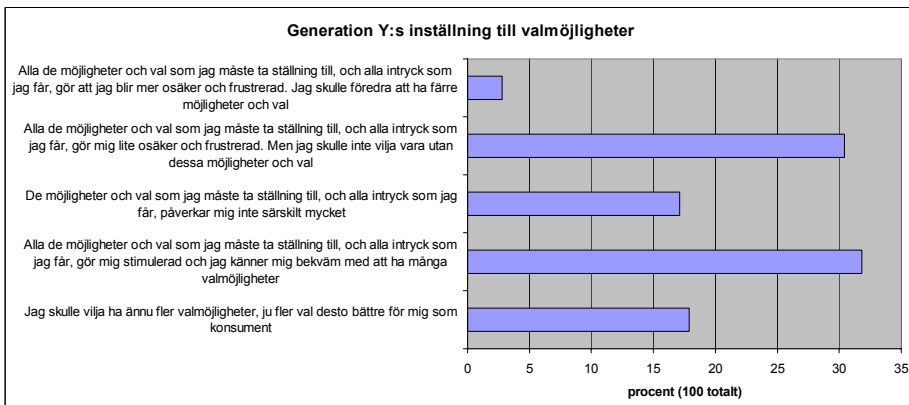
tering. En individ som är van vid att göra val gör valen snabbare och mer naturligt.

### Kritiskt förhållningssätt till information

Generation Y är vana Internet-användare. En vanlig invändning mot nätet som informationskälla är att informationen inte är vederhäftig, men detta behöver inte vara ett problem för en van Internetanvändare, med ett tillräckligt mått av kritiskt förhållningssätt. Etablerade hemsidor från kända organisationer lägger ut samma information som kommuniceras i andra medier.

Även öppna informationskällor som Wikipedia, som kan ändras av vem som helst, håller en förvånansvärt hög kvalitet. Flexibiliteten i informationsinhämtningen förändrar karaktären på den information som inhämtas, och den både kräver ett kritiskt förhållningssätt – för att man ska kunna veta hur vederhäftig informationen är – och *tränar* ett kritiskt förhållningssätt.

Sociologen Lorentz Lyttkens (1991) förutspådde i slutet av 1980-talet att den ökade tillgången på information skulle göra samhället mer specialiserat, men det tycks ha blivit tvärtom. Ökade informationsmängder gör att



Figur 1. Generation Y är positiva till alla de möjligheter och val som man måste ta ställning till. Mindre än tre procent skulle vilja ha färre möjligheter och val – 97 procent vill ha många valmöjligheter. Källa: Enkätstudien.

individer utvecklar bredare referensramar, vilket skapar nya möjligheter att se lösningar och ökar förståelsen för de olika roller som finns i organisationer och samhällen. Breda referensramar är alltså – precis som djupa – *bildande och utvecklande*.

Ett traditionellt uppslagsverk sätter en naturlig gräns för hur mycket information som normalt inhämtas – när man har läst uppslagsverkets förklaring av Stockholmssyndromet finns inget naturligt sätt att gå vidare och läsa mer. Det är individen själv som måste avgöra när det är nog; tiden räcker inte till eller så avtar intresset. Generation Y:are uppger att man snappar upp ord och uttryck, sedan går man direkt in och slår upp det på Wikipedia.

En individualisering av informationshanteringen sker – den som har ett kritiskt förhållningssätt och vet hur man inhämtar och sällar information bemästrar den nya situationen!

### Världen är närmare

För Generation Y är världen närmare och mer transparent. Reality-teve – t ex Idol och The Ap-

prentice – ger alla individer, oavsett bostadsort och bakgrund, möjlighet att ansöka, bli uttagen och bli framgångsrik.

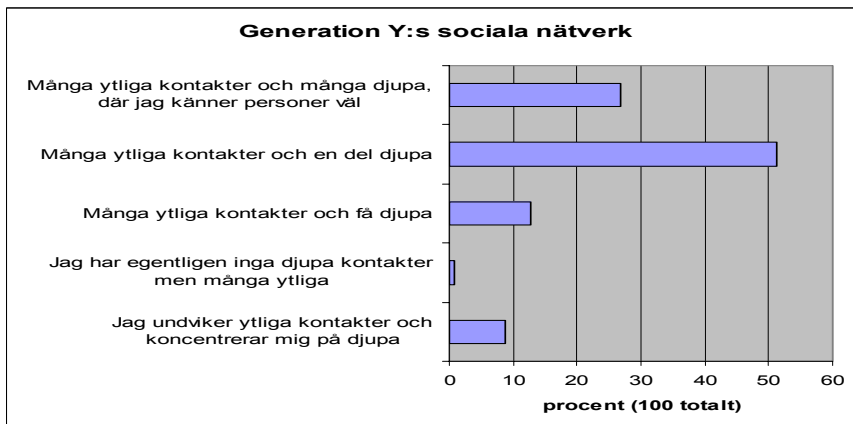
Därmed kan dolda talanger [skjulte talenter] komma fram och berättelser i media om hur dolda talanger upptäcks ger motivation åt dem som vill komma ut ur sin lilla värld och bli en del av en annan, större och mer mondän värld. Upplevelsen av och drivkraften i att vara del i och forma tillvaron – och inte bara vara en åskådare – är stark för Generation Y.

Generation Y formar själv sin tillvaro – media, föräldrar, skola och andra aktörer i samhället har fått dem att tro på det!

### Många och djupa relationer

Generation Y har stora sociala nätverk. Det mest signifikanta – och kanske överraskande – är att mycket få av dem upplever att det stora antalet kontakter begränsar möjligheten att odla och utveckla djupa vänskaper.

Denna utveckling har inte direkt förutspåtts, utan synsättet hos många samhällsforskare tycks ha varit att man måste välja mellan få och djupa relationer eller fler och ytliga [over-



Figur 2. Generation Y menar att de har både djupa och ytliga kontakter i sina sociala nätverk. Mindre än en procent saknar djupa kontakter, där man känner personer väl. Källa: Enkätstudien.



fladiske]: "Den enskilda människan får en allt persontätare omgivning samtidigt som personomsättningens hastighet ökar. De sociala beröringsytorna mellan människor blir fler och mindre. Vardagens mänskliga relationer trivialiseras. De blir bekantskaper och kontakter istället för vänskap och kärleksförhållanden." (Lyttkens, 1988, s. 90)

Denna beskrivning stämmer inte alls med Generation Y:ares beskrivning av sina sociala nätverk. Relationerna är många och vissa relationer upplevs som långsiktiga, djupa och meningsfulla. Detta kommer även Lindgren m fl (2005) fram till.

### **Vill ha både många valmöjligheter och mycket trygghet**

Den ökade viljan att arbeta i projekt och ta tillfälliga anställningar bör inte ses som ett uttryck för ett avtagande behov av trygghet. Det handlar snarare om att man söker och vill ha tryggheten – men också alla valmöjligheter. För Generation Y finns tryggheten i de sociala nätverken, den egna kompetensen, och i vetskapen om att med alla de alternativ som finns så finns det alltid någonstans där man kan få försörjning och annan trygghet.

För Generation Y är det mindre uppseendeväckande, och mindre skambelagt, att byta inriktning i karriären och kanske ta ett jobb som har lägre lön under en period. Även om samhällets trygghetssystem fortfarande är betydelsefulla så betyder de mindre för tryggheten vid t ex arbetslöshet än tidigare.

De sociala nätverken kan fungera som en mycket bra arbetsförmedling och alltid är det någon som känner någon som har behov av tillfällig arbetskraft, hjälp i ett projekt eller ett vikariat. Kanske är Facebook eller LinkedIn framtidens arbetsgivare?

Karriärupplägg och trygghet individualiseras och baseras på individens kompetens, sociala nätverk och erfarenheter. I minskad utsträckning står samhället, transfereringssystem och arbetsgivarens HR-avdelning för tryggheten.

### **Nya orsaker till stress**

Äldre individer blir ofta stressade av hög arbetsbelastning, t ex hög tillströmning av e-postmeddelanden som man upplever att man inte hinner besvara. Generation Y:are känner sig istället stressade av att inte hinna med allt det som livet erbjuder – något som tidigare generationer avgjort stressas mindre av –, och man upplever föräldragenerationen som lite inskränkt med en negativ syn på oro, ängslan och rädsla för vad andra ska tycka.

Flera Generation Y:are tar avstånd från föräldragenerationens livsstil och menar att man själv har mycket lättare att prata om verkligt svåra frågor och problem, dvs. sådant som går på djupet. Föräldrarnas livsstil upplevs som egendomligt inrutad och fri från de mångtydigheter och motsägelser som Generation Y upplever. Särskilt gäller detta Generation Y:are som kommer från mindre orter och landsbygd och som har flyttat till en större stad för att studera – här möts storstadens större utbud av aktiviteter, tankar och idéer och studentlivets utveckling av ifrågasättande och ett kritiskt förhållningssätt.

Generation Y är van vid att prata om känslor och mer privata upplevelser med sina vänner. I det omfattande sociala nätverket finns kanaler för att dela privata upplevelser av olika slag. Utvecklingen mot en större öppenhet har pågått länge, i takt med att samhället har blivit mer transparent och kommunicerande. Att må psykiskt dåligt, ha relationsproblem, eller att känna en djup leda inför sitt arbete är avgjort mindre skambelagt än för tidigare generationer, som gärna ville vara "goda samhällsmedborgare" som knotade på utan att gnälla.

### **Slit-och-släng-mentalitet**

Religionspsykologen (och 40-talisten) Owe Wikström beskriver den stressade tid vi lever i med överbokningar, själslig hemlöshet och orimliga krav från oss själva och andra, och menar att detta skymmer möjligheterna till livsnjutning och meditation.

I jämförelse med Generation Y:s världsbild ter sig de saker som verkar stressande för Wikström helt annorlunda. Wikström ser slit-och-slängmentaliteten [brug og smid væk-mentaliteten] som en följd av vår stressade tid och tycks längta tillbaka till den tid då man hann med att ta hand om sina grejer.

En 80-talist ser emellertid snarare utbudet av prisbilliga produkter som en möjlighet att konsumera smart, dvs. handla billigt och slippa vårda tillhörigheterna och i stället spara energin till att vårda de tillhörigheter man verkligen gillar samt till att njuta av livet. Det tänkande som Wikström representerar, att man ska vårda sina tillhörigheter och inte slarva med underhållet, har långsamt eroderats under samhällets utveckling.

När äldre generationer satte bo köpte de ofta kvalitetsmöbler, som fortfarande finns kvar i hemmet. När Generation Y sätter bo blandas billiga möbler från IKEA eller MIO med designmöbler och second hand-möbler – men tanken är inte att det ska se likadant ut efter fem eller tio år, utan möbler kommer att bytas ut kontinuerligt. Det finns idag ett mycket större utbud av billiga möbler än för några decennier sedan.

### Vill ha allt

Många Generation Y:are signalerar just att de vill ha "allt": många vänner; tid att umgås och att resa; tid och pengar för att utveckla intressen som musik och konst; flera examina, gärna från olika lärosäten; stor lägenhet på attraktiv adress etc.

Det krävs en väl utvecklad känsla för att veta hur man ska "gå hem" i ett visst sammanhang, och individer uppträder med olika identiteter i olika sammanhang. Vill man vara uppskattad är det bra att vara trevlig men inte too much; kunna laga och uppskatta god mat; vara kulturellt bildad och snyggt klädd, givetvis avpassat efter situationen; kunna spela gitarr och skriva egna låtar; prata många språk; ha ett jobb som väcker intresse och gärna med hög lön; kunna snickra och fixa osv.

Det finns så många markörer att man måste välja att profilera sig. I det gamla samhället var yrke och pengar två säkra sätt att nå status – idag kan man lyckas genom att blogga, skriva en hitlåt eller vara med i en dokusåpa. Men dessa statusskapare är ganska flyktiga – syns du inte, finns du inte. Även om möjligheterna är många, och sannolikheten att slå igenom större, är det fortfarande oändligt många som inte lyckas, och det stressar Generation Y:are.

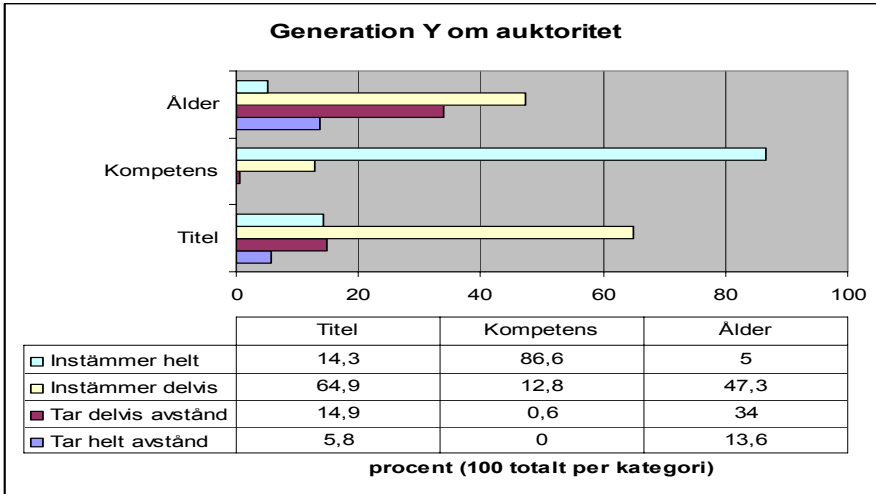
En större mångfald i livsstil och socialt umgänge kännetecknar Generation Y. Rädslan för att "sticka ut" och gå utanför "det normala" är mindre.

### Mera öppna och lättare att ändra sig

Generation Y tycker inte att det är konstigt att ändra sig och är inte så rädda att misslyckas emellanåt. Det beror på de många möjligheter som finns, de stora sociala nätverken och de mångfacetterade identiteter som aktiveras i olika sammanhang. När världen är full av möjligheter blir en motgång inte lika jobbig; att söka ett prestigefyllt jobb, en professorstjänst eller ansöka om ett lån och få avslag är inte så farligt. I detta avseende är Generation Y:are avgjort mer prestigelösa än tidigare generationer.

Generation Y tycks i ganska hög grad ha frigjort sig från ärvda "måsten" och "tvång" och använder de intryck som möter dem till att ompröva förhållningssätt och hitta nya vägar. Meningsutbyten sker i allt större utsträckning utanför familjens hägn. I det virrvarr av intryck som når individen söker hon sig till sin egen trygghet i val kring konsumtion och arbete.

Att Generation Y är mera öppen behöver inte innebära att man kan dra slutsatsen att integritetsgränserna har sänkts. Det är nog snarare så att Generation Y är mer vana vid att prata om sig själva, och detta kan upplevas som en låg integritetsgräns.



Figur 3. Generation Y om vad som ger en individ auktoritet. Generation Y:s auktoritetssyn verkar tämligen frikopplad från traditionella auktoritetsmarkörer som titel och ålder. Kompetens är det som tveklöst ger auktoritet. Källa: Enkätstudien.

### Konsumtion som identitetsuttryck

Generation Y påverkas av och frågar sina vänner inför köpbeslut. Detta är inte något nytt utan har i själva verket förekommit i alla tider: genom att få inflytelserika personer att använda en produkt, kan produktens attraktivitet öka. Generation Y:are är tydligt medvetna om att deras preferenser, val och köpbeslut till stor del baseras på omgivningens val – vem man vill vara och vilken grupp man vill tillhöra.

Här kommer också den mer perifera omgivningen med nationella eller globala kändisar som Mads Mikkelsen, Paris Hilton, Dustin Hoffman och Jørn Utzon in i bilden – de har dels större påverkan på Generation Y än på tidigare generationer, dels är Generation Y mer öppen med att man faktiskt påverkas av vänner och kändisar<sup>3</sup>.

Den starkt begränsade lojaliteten hos Generation Y är en följd av alla de val som finns. När möjligheterna är många och det finns ett nästan obegränsat utbud av olika varor, sjunker lojaliteten. Det är både en fråga om utbud och

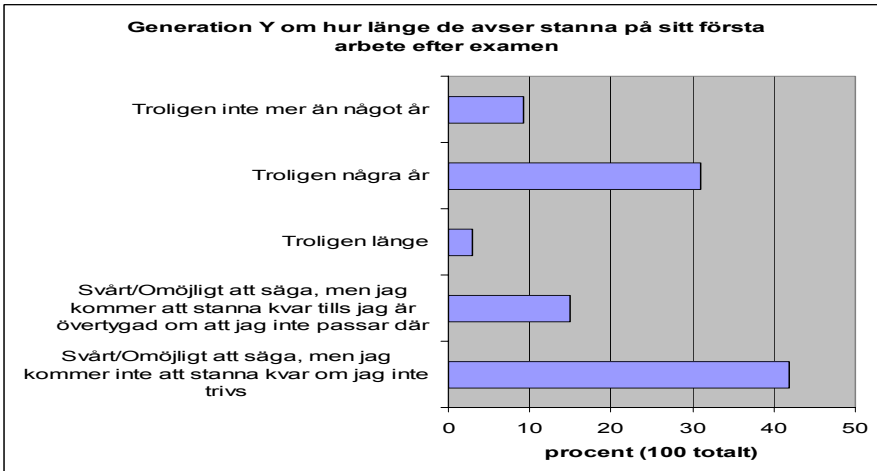
om attityd: det finns mycket att välja på och vad som uppfattas vara attraktivt förändras mycket snabbare än förr.

Generation Y:s begränsade lojalitet kommer till uttryck inom många områden – som konsumenter, som medarbetare, som studenter, gällande deltagande i föreningsverksamhet etc. – och det är viktigt att förstå de bakomliggande drivkrafterna.

### Generation Y och auktoriteter

Generation Y har ett förhållningssätt till auktoriteter, som kännetecknas av ifrågasättande – lite hårdraget kan man säga att individer inte får legitimitet genom en position, titel eller ställning utan ges legitimitet, om de uppfattas vara kompetenta och gör det de ska (jfr. Martin & Tulgan, 2001).

I vissa fall ser Generation Y chefer, arbetsgivare, läkare, präster och studierektorer som individer som har ett slags servicefunktion, och som är en del i det enorma utbud av möj-



Figur 4. Generation Y räknar inte med att stanna särskilt länge på sitt första arbete – särskilt inte om de inte trivs. Källa: Enkätstudien.

ligheter som finns. Inte så att Generation Y inte respekterar dem, men synen på dem som servicegivare gör att man t ex inte bemödar sig om att undersöka huruvida informationen finns att uppbringa på annat håll – på nätet eller någonstans i det sociala nätverket till exempel – innan man frågar chefen eller läkaren.

### Krävande men ambitiösa

Strategier som tilltalar Generation Y är inte enkla att varken konstruera eller implementera. I många fall finns en generationskonflikt som fördröjer integrationen av Generation Y i en organisation. När nya individer som är ambitiösa, rakt på sak, nyfikna och intresserade kommer in i organisationen, kan äldre kolleger uppleva det som störande och besvärande.

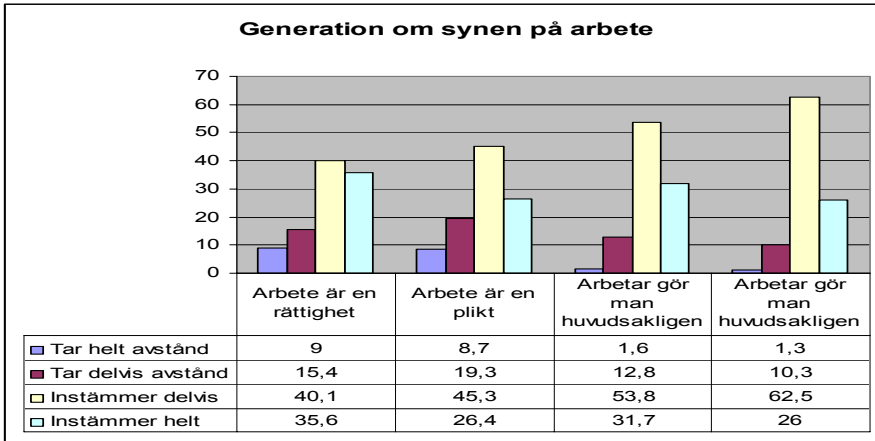
Så här uttrycker en Generation Y:are det: "Vi 80-talister har en lite annorlunda syn på jobb... vi kräver mer, vi nöjer oss inte med vad som helst... vi kommer ut på marknaden och då tar vi för oss för vi kan och vi är duktiga och det blir väl som en nagel i ögat på folk. De äldre kanske känner gud varför var inte jag sån här? De är lite avundsjuka, varför tog man inte för sig?"

Generation Y är krävande – men också ambitiösa om de upplever att arbetsgivaren skapar intressanta, meningsfulla arbetsuppgifter och bra villkor. Ibland kan Generation Y missuppfattas på grund av att de kommunicerar så rakt och tydligt. I åtminstone en mening är man ansvarstagande och det är något som kommer med individualismen: man har så många valmöjligheter när det gäller studier, karriär, konsumtion och identitet, men man inser också att man själv måste kunna hantera detta – om man inte "lyckas" är det ens eget fel.

Det är stressande, och man är både bortskämd [forkælet] och vilsen på en gång – vad ska man göra av alla möjligheter? En positiv implikation är att risken för att man blir ett offer för omständigheterna minskar. Om man hamnar i ett sammanhang där man inte tycker att man passar så söker man sig hellre vidare, och undviker på så vis missnöje och bitterhet.

### Arbete som självförverkligande – men inte bara det

Generation Y:s syn på arbetet rör sig inte på skalan rättighet-plikt utan på en "högre" och mer självförverkligande nivå, där frågan om rättighet



Figur 5. Generation Y ser arbetet som självförverkligande – men också som försörjning, rättighet och plikt. Källa: Enkätstudien.

eller plikt inte längre ställs. Det var länge sedan man arbetade endast för att kunna överleva. Numera måste arbetsgivare anpassa sig efter medarbetarnas önskemål, för att kunna rekrytera goda talanger. Med detta följer också ett stort individuellt ansvar.

Som framgår av figur 5 har Generation Y lite svårt att uttrycka vad de tycker är den starkaste drivkraften i arbetet. Man ser arbete som en arena för självförverkligande, men också i ganska hög grad som försörjning, plikt och rättighet. Notera att svarsalternativet är starkast uttryckt för självförverkligande: "Arbetar gör man huvudsakligen för att förverkliga sig själv".

En del baby boomers tycker att det är respektlöst att se arbete som något man gör för att förverkliga sig själv, men om medarbetaren lyckas uppnå självförverkligande inom ramen för arbetet – vilket ju i hög utsträckning torde innebära att man är nöjd och trivs – så är det tveksamt även för arbetsgivaren, förutsatt givetvis att det som den anställde gör är i linje med arbetsgivarens önskemål om inriktning, omfattning och kvalitet i utförda prestationer. En medarbetare som tycker att arbetet är menings-

fullt, roligt och givande trivs bättre, presterar bättre och framställer sin arbetsgivare i god dager vid kontakter med omvärlden.

När gränser och begränsningar luckras upp, när det finns fler möjligheter och en attityd som ger färre begränsningar, då finns det inte heller någon – staten, facket eller arbetsgivaren – att skylla på när det inte går bra. *Individuell frihet ger individuellt ansvar.*

### Ställer krav på arbetsgivaren

När en Generation Y:are får ett jobb är det inte tillräckligt att överrätta personalhandboken och hänvisa till denna i personalärenden – Generation Y ställer krav på arbetsgivaren och vill veta vad arbetsgivaren erbjuder i form av utvecklingsmöjligheter, och varför skulle de inte göra det? Arbetsgivaren ställer ju krav på dem.

Generation Y är snabbt aktiva med att söka sig vidare till nästa arbete, om det arbete de har inte upplevs som meningsfullt och ger tillräckligt bidrag till att förverkliga egna planer och drömmar. Låg lojalitet och medarbetare som gärna ser sig om efter ett annat arbete – på

grund av missnöje eller av en vilja att utvecklas som inte kan tillgodoses av den nuvarande arbetsgivaren – är en kombination som alla arbetsgivare måste lära sig hantera.

### Individer är unika

Generation Y värdesätter gemenskap och trygghet, precis som tidigare generationer. Däremot har navet i dessa storheter definierats om, förändrats och förflyttats: gemenskapen är fortfarande kolleger, men inte bara kolleger på den fysiska arbetsplatsen. Tryggheten sitter inte i anställningskontraktet utan i den egna kompetensen och i det sociala nätverket, där information hämtas och lämnas och nya jobberbjudanden förmedlas.

En gång i tiden fick medarbetare lön och befogenheter baserat på tjänsteår och befattningar, som var fixerade – medan de anställda i ganska hög utsträckning var utbytbara. Detta var en naturlig följd av att roller var relativt tydliga och befattningsbeskrivningar tämligen standardiserade. Befattningen fanns – en lämplig individ anställdes för att utföra någorlunda väldefinierade arbetsuppgifter.

För Generation Y är det självklart att individer är unika och inte enkelt kan bytas ut – detta kommer att märkas i arbetslivet när en individ inte bara besätter en position, utan också skapar en plattform som kan se olika ut – om individen ges möjligheter att utveckla och förändra.

*Anders Parment er phd., School of Business, Stockholm Univdersitet*

### Noter

- 1) Källa här och i det följande där referenser sker till andelar och procentsatser: Parment (2008b; 2008c).
- 2) Se Parment (2008a) för en utförligare beskrivning av metodöverväganden kring enkätundersökningen.
- 3) En jämförande undersökning med 55-plus-generationen gjordes under 2007 och 2008 – se Parment (2008b).

### Referenser

Lindgren, M., Bernhard, L. & Furth, T., 2005, *The MeWe Generation. What business and politics must know about the next generation*, Bookhouse Publishing.

Lyttkens, L., 1988, *Politikens klichéer och människans ansikte*, Stockholm: Akademeja.

Lyttkens, L., 1991, "Uppbrottet från lagom. En essä om hur Sverige motvilligt tar sig in i framtiden", Stockholm: Akademeja.

Parment, A., 2007a, "Generation Y som konsumenter – en studie av 80-talisternas attityder till marknadskommunikation och köpbeteende", International School of Management and Industrial Engineering, Research Report 2007:3, Linköpings universitet.

Parment, A., 2007b, "Generation Y som medarbetare – en studie av 80-talisternas inställning till arbetsgivare, arbete och karriär", International School of Management and Industrial Engineering, Research Report 2007:4, Linköpings universitet.

Parment, A., 2008a, *Generation Y – framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*, Malmö: Liber.

Parment, A., 2008b, *Marknadsför till 55 plus*, Malmö: Liber.

.....  
 .....  
**Ledelse** Generation Y er på vej ud på arbejdsmarkedet. Det er på høje tid at udfordre fordommene om en forkælet og krævende generation. Generation Y har nemlig en masse at byde på. Men virksomhederne må gentænke deres måde at drive ledelse på, hvis de skal have det optimale ud af de unge. Michael Uhrenholt fra Ledernes Hovedorganisation reflekterer over, hvad det kræver at lede Generation Y.  
 .....

# Led de unge ad nye veje

Af Michael Uhrenholt

Landets politikere taler i disse tider om, hvordan vi kan udvide eller i det mindste fastholde den nuværende arbejdsstyrke. Talen går på udskydelse af pensionering, bedre udnyttelse af Generation Plus og deltidsansatte etc. Det er en udmærket diskussion, der dog kun forholder sig til at sikre volumen på arbejdsmarkedet. Spørgsmålet om arbejdsstyrkens sammensætning kræver en langt større erkendelse fra erhvervslivet, hvilket stadig flere ledere nu heldigvis har indset. De store generationer, der har været med til at tegne det samfund, vi lever i, er på vej mod pension, og de generationer, der skal afløse dem, er væsentligt mindre og har tillige en anden indstilling til det at arbejde. Nogle væsentlige spørgsmål i den forbindelse er:

- hvilke generationer er det, der er på vej for at afløse de afgangende
- hvorledes skal vi som ledere forholde os til dem
- skal vi overhovedet forholde os til dem, eller skal de yngre medarbejdere blot tilpasse sig?

## Hvad med de unges eget perspektiv?

Generation Y, der også kaldes zapper-generationen, er på vej ud på arbejdsmarkedet. Det er en generation, der er skrevet og sagt meget om – for størstedelens vedkommende ikke særligt flatterende, og hvorfor egentlig ikke? Jeg har via mit arbejde som ledelsesrådgiver og mit studie i ledelse på universitetet hørt og læst om denne generation og oplever, at de fleste, der udtaler sig om den, selv tilhører Generation Plus eller Generation X. Er det personlige erfaringer, der formuleres, eller er det blot vores almindelige fordomme, der gødes gennem artikler og historier, der bekræfter vores fordomme?

Min sidste oplevelse er blot få uger gammel og stammer fra mit studie, hvor vi havde en debat om intern kommunikation i virksomheder. Enkelte af mine medstuderende gav klart udtryk for, at de yngre medarbejdere ikke kunne formulere sig på skrift, og de manglede også de basale kundskaber til at kunne kommunikere ud af organisationen. Disse næsten samstemmende udtalelser faldt mig for brystet, og det endte med en voldsom debat, der viste, at deltagerne vurderer og dømmer de unge ud fra deres

eget generationsperspektiv. Men hvorfor ikke anlægge de unges eget perspektiv og fokusere på de kompetencer, de rent faktisk besidder og kan tilføre virksomhederne?

Generation Y tillægges vidt forskellige karakteristika alt efter, hvilket perspektiv der indtages. Enkelte opinionsdannere ser Generation Y som en forkælet og spoleret generation, der blot stiller krav, og som fremstår enormt selvbevidst og fokuseret på "what's in it for me". Generation Y ses kort sagt som en generation, det er umuligt at samarbejde med. Andre prædiker om de mange valgmuligheder, der er en svøbe for generationen, som konstant stilles i dilemmaer om, hvad de skal foretage sig – og alle de valg de dog står over for. Generation Y påhæftes mange prædikater – men er opgaven overhovedet at sætte dem i bås?

Set fra et ledelsesmæssigt perspektiv er det principielt set interessant at kunne sætte medarbejdere i bås, da opgaven med at motivere og lede dem bliver langt lettere – så skal du som leder blot finde en model eller et værktøj frem, og så er du klædt på. I virkeligheden ser det dog noget anderledes ud: dels ændrer vores samfund sig hastigt, kravene til arbejdsgivere og medarbejdere ændres konstant, hvilket igen ændrer kravene til leders rollen. I Det danske Ledelsesbarometer 2008 – som er Danmarks største undersøgelse af ledere og ledelse, der er udarbejdet af Ledernes Hovedorganisation og Handelshøjskolen Århus Universitet – påpeger de adspurgte ledere, at jobbet i fremtiden kræver en højere grad af menneskelig fokus, der harmonerer med de unges efterspørgsel til ledelse – nemlig nærværende ledelse. Der opstår imidlertid et dilemma, når Ledelsesbarometeret samtidig refererer, at fire ud af 10 ledere føler, at de ikke har tilstrækkelig tid til at udøve "god ledelse", da driftsopgaver stjæler tiden.

Der findes et væld af ledelsesteorier og metoder, der giver opskriften på, hvorledes man som leder kan tackle sine udfordringer, men når det handler om mennesker, er der ingen fær-

dig opskrift, og hvis menneskene ikke agerer ud fra samme værdi sæt som lederen selv, hvad gør man så?

### **Dialog er vejen frem**

Hvis man som leder vil lede Generation Y, må man først og fremmest erkende, at de unge ikke tænker og handler, som man hidtil har gjort. Med denne erkendelse i hu må man for det første forsøge at finde ud af deres motiver, og her er opgaven enkel – dialog! Etabler rammerne for, at de unge medarbejdere føler sig anerkendt og inddraget allerede fra deres start i virksomheden. Mange virksomheder har for vane at lave et interview med medarbejdere, der har valgt at forlade virksomheden, hvilket må siges at være en lidt reaktiv tilgang til viden – hvorfor ikke inddrage medarbejderne fra start?

Under en workshop om Generation Y, der blev afholdt i Ledernes Hovedorganisation i foråret 2008, fik en række unge mulighed for at formulere, hvilke ønsker/prioriteringer de havde i forhold til en arbejdsplads. Og her pegede de unge blandt andet på, at ledere/arbejdsgivere skal skabe et klart sigte for deres fremtid, en slags karriereplan, der ikke nødvendigvis behøver at sigte opad – men den skal sikre alsidighed, som bunder i de unges behov for kontinuerlig forandring.

Og hvorfor er det lige, at behovet for forandring fremstår så markant i de unges bevidsthed? Jo – se dig omkring: de unge er opvokset i en konstant foranderlig omverden, hvor to dage ikke er ens, og hvor det at besidde paratviden ikke har samme relevans som for bare få år siden. De unge er til gengæld i stand til at frembringe relevant viden i et tempo, vi ældre generationer aldrig har været.

Det er ikke bare internettet, der har været med til at øge tempoet – det er også sket gennem de unges vidt forgrenede netværk. Spørg en ung person på 23 i dag, og han eller hun har langt over 100 venner. Venskaberne er etableret via netværk, der igen er etableret via facebook og lig-



nende websteder. Netværkene understøtter hinanden alene ud fra det perspektiv, at viden ikke længere ses som noget, der er forbeholdt en selv. Da internettet i forvejen serverer viden om alt – hvorfor så ikke dele den viden, som du selv besidder?

Det er et perspektiv, vi som ledere og arbejdsgiver må inddrage i vores interaktion med de unge. I fremtiden vil det ikke være muligt at lukke alle skodder i virksomheden – hvilket flere virksomheder er ved at opdage. De unge medarbejdere har nemlig en ny tilgang til etik: det er ikke nødvendigvis noget, de påtager sig for at tilfredsstille omgivelserne. De opvokset i en periode, hvor det at opføre sig socialt og miljømæssigt ansvarligt er sat mere og mere i tale. De forventer en ærlig og redelig tilgang til det at drive virksomhed, som skal gennemsyre alt, lige fra lederens ledelsesrolle til virksomhedens ansigt udadtil.

For 10 år siden var der stort set intet fokus på såkaldt "Corporate Social Responsibility" (CSR) – dvs. virksomhedernes sociale medansvar. I dag er det derimod ved at blive et "must" i de fleste virksomheder. Spørgsmålet er, hvorfor mange virksomheder har et sådant fokus på CSR – er det for deres og omverdenens skyld, eller forsøger de at skabe et brand, der appellerer til de unge og de kritiske forbrugere?

### **Giv dem frihed til at styre selv**

De fleste virksomheder og ledere har det til fælles, at de konstant forsøger at tilpasse sig markedet – motiverne er imidlertid forskellige, og det er med udgangspunkt i dem, at de unge vælger virksomhederne til og fra.

Forestil dig det fremtidsscenario, at vi om blot 10 år mangler 100.000 arbejdstagere i stedet for 50.000. Hvilke krav stiller det til din virksomhed i forhold til at kunne tiltrække en meget lille gruppe af unge højtuddannede?

Workshoppen i Ledernes Hovedorganisation gjorde det klart, at de unge i mindre grad end de ældre generationer er drevet af et økonomisk incitament. Det vigtige for dem er i

stedet – som allerede beskrevet – alsidigheden samt det indholdsmæssige og måden at kommunikere på. De unge ønsker friere rammer til at planlægge deres arbejdsdag. Som leder skal man derfor lade være med at måle dem på tidsforbruget, mål dem i stedet på resultatet, da det giver dem frihed til styring. Understøt i øvrigt et sjovt/spændende arbejdsmiljø, så grænserne mellem arbejde og fritid ikke ridses for hårdt op. De unge ønsker fleksibilitet, hvilket betyder, at man som leder ikke bare kan forvente at fortsætte som hidtil. Som leder skal DU tilpasse dig, du skal forsøge at knække den kode, der sikrer dig, at de unge gider at samarbejde med dig.

Man kan muligvis godt rekruttere de unge til sin virksomhed, selvom man som leder har en forventning om, at det er dem, der skal tilpasse sig, når de starter i virksomheden, og ikke omvendt. Men tænk tanken videre – hvor længe kan du så fastholde dem?

Det er en udfordring, de fleste ledere kender. For hvis de unge ikke føler sig hørt og taget alvorligt, føler de ingen loyalitet. Hvis lederen derimod tilpasser rammerne til de unge, kan de unge sagtens blive hårdarbejdende og engagerede medarbejdere. I Ledelsesbarometeret 2008 angav 88 procent af de adspurgte ledere, at opgaven med at udvikle og fastholde de gode medarbejdere vil komme til at fylde mest i de kommende år. Samtidig betragtede 69 procent udfordringen med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft som væsentlig i de kommende år.

### **Anvend nye kanaler**

I Ledernes Hovedorganisation holdt vi for nylig en konference, hvor vi havde to foredragsholdere: Henrik Christensen, der er vicedirektør i jobindex, og Line Duwe Konnerup, der selv tilhører Generation Y og netop har afsluttet sit speciale om Generation Y på Københavns Universitet.

Et af de emner, der blev diskuteret, og som var noget af en øjenåbner for tilhørerne, var udfordringen i forhold til at rekruttere disse

unge, alene set fra det perspektiv, at gængse kommunikationskanaler som aviser og almindelige stillingsopslag på internettet ikke taler til de unge. De søger i højere grad deres informationer via ligestillede unge og de netværk, de indgår i.

En undersøgelse af analyse- og konsulentbureauet e3unlimited, kaldet "the gen Y survey", lægger op til, at arbejdsgivere bør bevæge sig ud over de almindelige kanaler, hvis de skal have fat i de unge: Lidt under halvdelen af de unge, der deltog i undersøgelsen, foretrak business netværk sites og jobdatabaser, mens resten foretrak chatrooms, sociale netværker og direkte kontakt. En stor del af de unge vil altså være svære at nå gennem de almindelige kanaler.

Direkte kontakt er en af de metoder, de unge i undersøgelsen henviser til. Det stemmer godt overens med moderne kommunikationsformer, hvor afsenderen ikke har kontrol over modtageren, og kommunikationen foregår under ligeværdige forhold. Et af de bedre tiltag, jeg har set, var hos it-branchen, der i vinteren 2008 etablerede et roadshow, hvor de via handelsskoler og tekniske skoler samlede en række "måske" interesserede unge kvinder og tog dem med ud på en række it-virksomheder, hvor de fik

lov til at se og interagere med de ansatte. Det er min vurdering, at alene det, at de unge fik mulighed for at styre informationsindsamlingen med udgangspunkt i deres egne interesser, var med til at skabe en udvidet interesse blandt de unge kvinder.

Så – kære leder – bekymrer du dig blot en smule om fremtidens udfordringer i din virksomhed, er det måske en idé at interessere dig lidt mere for de unge medarbejdere. Inddrag dem i dit videre forløb og se, om du derigennem kan indstille dig på en ny tilgang til ledelse. Det kunne være, at denne fornyelse førte til, at du også lærte at håndtere de andre generationer på en ny måde, at du fik en ledelsesstil, der også fik dem til at blomstre? Jeg ved, at mange allerede har set lyset, men husk at holde det tændt – også i hverdagen.

*Michael Uhrenholt er ledelsesrådgiver ved Ledernes Hovedorganisation – se [www.lederne.dk](http://www.lederne.dk) – og studerende på diplomlederuddannelsen ved Syddansk Universitet.*

**Dobbelthed** Nutidens unge tager udgangspunkt i sig selv, men de går hele tiden ud fra, at der er andre til stede, og at man kan gøre noget i fællesskab. Johannes Andersen fra Aalborg Universitet fortæller om en handlingsorienteret generation, der knytter individ og fællesskab sammen i ét perspektiv.

# Mellem individ og netværk

Af Johannes Andersen

Generelt tales der meget om unges *individualisme*. Den er blevet en nøgle til forståelse af og forklaring på mange unges adfærd og holdninger.

Når unge fylder meget i gadebilledet, er det på grund af at de personligt skal vise sig frem. Når unge bruger massivt mange penge på forbrug og tøj, er det fordi de hele tiden skal markere sig på en given scene.

Når de unge ikke vil være medlem af en fagforening, skyldes det at ordet og begrebet solidaritet er for fjernt fra deres dagligdag. Når de unge ikke er særligt aktive i politiske sammenhænge, skyldes det at de er selvoptagne. Og når de unge ikke scorer særligt højt på de grundlæggende demokratiske normer, er det på grund af deres grundlæggende individualisme.

Og der er uden tvivl noget om snakken. Men det er ikke gjort med det.

## En forfaldshistorie

Individualisme er i denne sammenhæng ét bærende element i den identitet, der er styrende for de unges adfærd i stort og småt. Ligesom

den også er et grundlæggende element i deres holdninger og perspektiver på tilværelsen.

Når man lægger så stor vægt på individualismen, skyldes det ikke mindst det analytiske perspektiv. Man ser det på den måde, at man er kommet fra en tid med identiteter, bygget op omkring forskellige kollektive forestillinger, til en tid præget af individualisme.

Man ser med andre ord en bestemt udviklingslogik, og dermed får man også ofte øje på en forfaldshistorie, eller på nogle ting der skal undskyldes eller gives en ekstra forklaring. Analytisk set har dette perspektiv været produktivt længe, men det dækker også over noget i den nye identitet.

## Handlingsorienteret individualisme

Først og fremmest dækker det over en meget vigtig dimension i denne individualisme. Den er *handlingsorienteret*. Den bygger på, at man som individ hele tiden har nogle muligheder for at markere sig. For at gå ind og gøre et eller andet. For at gøre en forskel.

Unge identitet er med andre ord domineret af en *handlingsorienteret individual-*

lisme. Man tager udgangspunkt i sig selv og egne valg, men man omsætter dem hele tiden til situationer, hvor der skal handles, og hvor der er andre til stede. Man har altså en identitet præget af en dobbelthed: Det individuelle valg og en interessehorisont, der starter med sig selv, og en handlingsorienteret netværkslogik, der hele tiden går ud fra, at der er andre til stede, og at man sammen kan gøre noget.

Her er individ og fællesskab koblet sammen i ét perspektiv. Men for at det kan gå op i en højere enhed, er det vigtigt at forstå, at det ikke er fællesskab forstået på den klassiske måde, med forpligtelser og personlig underdanighed overfor ledere, autoriteter og store sandheder. Sådanne fællesskaber kan hverken rumme personlige valgmuligheder eller aktive og selvorganiserede individer der sammen med andre går deres egne veje. Der er tale om en netværkslogik, bygget op omkring forestillinger om at kunne handle.

### Ny politisk logik

Den handlingsorienterede individualisme er den eneste sammenhæng, der for alvor kan forklare det meget spændende paradoks, at nutidens unge er de mest højreorienterede og mest venstreorienterede – samtidigt. De helt unge er den mest højreorienterede generation, når det drejer sig om fordelingspolitik. Og den mest venstreorienterede, når det drejer sig om værdipolitik.

Logikken bag er netop den handlingsorienterede individualisme. Når man spørger, om staten skal blande sig mere i erhvervslivet, siger de straks nej. Hvorfor skulle den dog det? Der skal gang i den. Spørger man, om man skal betale mere i skat, siger man nej. Hvorfor skulle man dog det? Der skal jo gang i den, og når man står på en cafe, er det netop for at kunne sætte gang i den. Spørger man, om de sociale reformer er gået for vidt, siger man, at det ved man ikke lige. Men her er der et klart handlingsorienteret element på spil, der trækker de unge mod højre. Og det er noget, der ligger milevidt fra klassiske ideologiske forestillinger.

Spørger man ind til de værdiorienterede elementer i dansk politik, gentager billedet sig. Skal der sendes flere penge til ulandene, siger de unge straks ja, og de vil selv gerne være med til at sende dem derned. Skal man gøre noget for miljøet, er svaret det samme, og man vil også gerne selv være med til at gøre noget. Og sådan er det også i forhold til integration og indvandrere. Dem har man jo gået i klasse med, så det skal nok gå. Hvilket alt sammen trækker i den venstreorienterede retning. Ikke i ideologisk forstand, men med udgangspunkt i en bestemt identitet, domineret af en handlingsorienteret individualisme.

Den handlingsorienterede individualisme er med andre ord ensbetydende med en ny identitet, udfoldet mellem individuelle valg og interesser på den ene side og aktive netværk med mange involveret på den anden. Den afspejler, at identitetens konstituerende element grundlæggende er forandret.

### Det passiviserende overjeg

I et samfund domineret af moralske lærersætninger og normer, er det vigtigt at man lærer at *opføre sig ordentligt*. Tilværelsens daglige omdrejningspunkt er omgivelsernes traditioner og forventninger, som man helst ikke skal skuffe eller modarbejde. Hvad enten det er naboernes udsigt eller faderens vilje. Derfor er lærersætninger om, hvordan man skal *opføre sig*, vigtige. Det er det stabile fællesskab, der tæller, og det handler om at lære at *opføre sig ordentligt* i dette fællesskab. Det er også på den måde, man finder sin plads, og dermed finder sin egen identitet. Man finder ud af, hvad der er vigtigt, hvor man høre til og hvad man selv har af placering i dette fællesskab. Og man finder endelig ud af, hvad man gerne ville, hvis man kunne ændre på tingene. Man får kort sagt drømme.

I et moralsk organiseret samfund er normer, moralske lærersætninger, forestillinger om en almen dannelse og 'gyldne' leveregler fundamentale. Det er netop på den måde, fællesskabet organiseres og reproduceres på. Det for-

udsætter, at alle medborgere har det moralske tæt inde i sig. Det kræver en identitet baseret på et stærkt *overjeg*, der som en indre stemme hele tiden fortæller, hvordan man skal gøre i en given situation, for at opfører sig ordentligt. Verden, skæbnen og fællesskabet skal *internaliseres*.

I moralsk organiserede samfund opfattes mennesket grundlæggende som fornuftigt. Det ved, hvad det vil, og hvad det skal. Ellers skal det nok få det lært! Derfor er det også upassende, hvis der af og til kommer noget på tværs. Eksempelvis drifterne. Hvad enten det er den utidige sult eller kønsdriften. Derfor *gøres* der i disse samfund meget for at indkapsle og skjule disse drifter. Ikke mindst seksualiteten holdes på afstand. Enten som noget, man ikke snakker om, eller som noget, man passende kan indkapsle i lægevidenskaben.

Også her er der brug for et stærkt *overjeg*. Som altså på den ene side skal sikre, at man opfører sig ordentligt, og på den anden at man holder det usigelige og andre drifter på afstand i hverdagen.

I sådanne samfund er der masser af grænser. Grænser man skal lære at leve med. Det er imidlertid ikke muligt for alle. Derfor ser man af og til mennesker, der eksempelvis lider af neuroser. Det er imidlertid også grænser, der kan *gøres* til genstand for politiske kampe, hvor man forsøger at overvinde nogle af dem. I moralsk organiserede samfund har man mange forskellige politiske mål og perspektiver. Hvor man langt fra er enige. Men de er altså lokaliseret i et moralsk fællesskab, hvor man ved, hvor man hører til, hvem man er, og hvad man står for. I princippet. Her er man passiv og lader lederne komme til. Mens man venter.

### Det aktiverende overvejende jeg

Det danske samfund er ikke længere domineret af moral, grænser og eliter. Og dermed af et stærkt *overjeg*. Det er domineret af valgmuligheder, grænseløst forbrug og uanede muligheder for selv at markere sig på banen. Det vigtige

er bare, at man hele tiden forsøger at følge med i de mange muligheder, så man hele tiden kan komme videre med sin personlige udvikling. Det kræver en omfattende kommunikation om eksistensen af de mange muligheder.

I et samfund domineret af billeder og synsindtryk, er det vigtigt, at man lærer *at kunne begå sig*. Tilværelsens omdrejningspunkt er de mangfoldige muligheder man hele tiden kan lokalisere, enten i de umiddelbare omgivelser, i medierne, i moden eller i andre kommunikationsbaserede relationer. Muligheder man er tvunget til at forholde sig til. Enten som tilvalg eller som fravalg. Man lærer at dele verden op i forskellige scener, og at det drejer sig om at erobre dem, man gerne vil markere sig på, for på den måde at træde i profil.

Handleduelig selvstændighed, selvrealisering og evnen til selvperformance er nogle af de centrale omdrejningspunkter i dette univers. De indgår i opdragelse, og de indgår i hverdagens selvforståelser. De er kort sagt en del af den moderne identitet. Her er det centrale, at man hele tiden har opmærksomhed i forhold til samfundet, for at afkode nye muligheder, og for aktivt selv at sammensætte en tilværelse gennem nye valg. Man er sine valg, man kommunikerer sine valg til omgivelserne gennem billeder og tegn, og man er hele tiden på vej. På vej til nye valg. Det moderne individ er kort sagt udstyret med et *aktivt overvejende jeg*, der hele tiden lokaliserer muligheder, som kan *gøre* stil genstand for nye erobringer, nye netværk og nye handlinger.

### Altid på vej

I samfund præget af billeder og stil, er mennesket altid på vej. Det er rundet af forestillinger om selvstændighed på de fleste områder. Og hvis man kommer til kort i en eller anden sammenhæng, så er der altid gode råd at hente. Den nødvendige viden er stort set tilgængelig døgnnet rundt. Ikke mindst på nettet.

I det moderne samfund er man placeret midt i en principiel grænseløshed. Man kan

hele tiden gå videre. Man kan pille ved kønnet: I dag er jeg mand, i morgen kvinde. I dag er jeg hetero, og i morgen er jeg homo. Man kan ændre den synlige alder. Man kan få børn som 60-årige. Man kan købe moderne rock som 70-årige, og man kan tage på Roskilde Festival som 80-årig. Selv om det nok bliver lidt hårdt at sove på jorden.

Drifterne er heller ikke noget problem, men en udfordring og en mulighed for noget overskridende eller selvudviklende. Faktisk er seksualiteten ikke længere lukket inde i lægevidenskaben, men smækkes direkte ind i synet hos folk, der bevæger sig rundt i det offentlige rum, eller surfer på internettet. Analsex og forlængede penisser er blevet det hyppige og lokkende tilbud på internettet.

Det moderne individ er dømt til nydelse uden grænser. I hvert fald i princippet. For selvfølgelig er der forskel på folk, og det er ikke alle, der kan køre i Audi eller Mercedes. Men sådanne begrænsninger får ikke ret mange til at kræve lighed og politiske initiativer om omfordeling. Man dyrker i stedet drømmen om den store gevinst (Lotto) og kræver i det små, at der kommer endnu flere skattelettelser, så man selv kan komme videre. Man er blevet et apolitisk individ, der gennem synlig kommunikation af selvstændighed viser, at man er på vej videre. Et individ der hele tiden er under forandring. Her er det værste, hvis man pludselig går i stå.

### **Netværk og sig selv**

Det er i forlængelse af denne grundlæggende identitet, det moderne individ folder sig ud. Placeret mellem netværk, hvor man agerer sammen med eller på tværs af andre. Og hvor man hele tiden vender tilbage til sig selv, for lige at se, hvordan det spinder an. Logikken fylder mere og mere hos moderne medborgere i et velfærdssamfund, men den er mest udbredt blandt de unge.

Her udgør den blandt andet et bærende element i nye politiske forestillinger, der gør det muligt at være både højreorienteret og

venstreorienteret på samme tid. Den udgør også et bærende element i et aktivt kulturliv, i et dynamisk økonomisk liv og i et politisk liv, der ikke mindst følges via medierne. Individualismen er markeret. Det er rigtigt. Men der er mere i det end som så. Handlingen og aktiviteter sammen med andre er også vigtige. Og så må man håbe, at den sociale kapital, der kommer herfra, kan fungere som tilstrækkeligt fundament for en ungdommelig selvoptagethed. Sådant som det er tilfældet på en Roskilde Festival.

*Johannes Andersen er lektor og samfundsforsker ved Aalborg Universitet. Arbejder bl.a. med politisk kommunikation, ungdomskulturer og identitet.*

---

Årgang 1992 Familie og venner udgør eksistentielle fikspunkter for nutidens teenagere, der lever et fragmenteret og sammensat hverdagsliv. Ungdomsforsker Søren Østergaard har set nærmere på de helt unge. Velkommen til 90'er-generationen.

---

# Unge uden navigationskort

Af Søren Østergaard

Ungdomsliv leves i udgangspunkt i tre gensidigt interagerende rum – det offentlige, private og virtuelle rum. Indenfor dansk ungdomsforskning har der primært været fokus på ungdomslivet i det offentlige rum – den del af livet, der leves i skolen, ungdomsklubben og foreningslivet, og i nogen grad den del af familielivet, som offentligheden involveres i.

Udover fortløbende af undersøgelser af klassiske risikotemaer som alkohol, stoffer, sex/pornografi og kriminalitet har der momentvis været fokus på privatsfærens delarenaer – fx værelset, specielle subkulturelle udtryk, som man finder dem i f.eks. hiphop-, techno- og boyband kulturen, motiver for engagement i foreningslivet, teenagere som forbrugere, kroppen, fokus på pigenkulturen, politiske strategier og elektroniske medier.

Men man vil indenfor dansk ungdomsforskning søge forgæves hvis man leder efter en sammenhængende beskrivelse af ungdomslivet som det leves i hhv. de private og virtuelle rum – der hvor forældre, pædagoger og voksne er forment adgang eller kun tillades adgang på bestemte vilkår (Drotner 1995).

## Ungdomslivets mange arenaer

Det var reelt dette forskningsmæssige tomrum, vi på Center for Ungdomsstudier og Religionspædagogik (CUR) forsøgte at være med til at udfylde blot en lille del af, da vi i efteråret 2006 besluttede at følges med 25 "helt almindelige" 14-årige fra årgang 1992 – fra fem meget forskellige steder i Danmark – ind i de mange arenaer som ungdomslivet leves i: Familien, det virtuelle rum, vennerelationer, ungdomsklubben, shopping centeret, idrætsklubben, kirken m.v.

Gennem samtaler og observationer har vi forsøgt at komme ind under huden på danske teenagere og deres forsøg på at skabe såvel mening som en sammenhængende social identitet. I denne artikel vil vi med afsæt i ovennævnte forskningsprojekt forsøge at indkredse, hvad der også er med til at skabe en form for mening og sammenhængskraft i nutidens teenageliv.

### **Familie og venner er afgørende**

Hvor tidligere generationer af unge oplevede, at de fik færdige identifikationsmuligheder givet fra oven, gennem såkaldt "store fortællinger" om religion, ideologier mv., oplever teenagere i dag i højere grad, at de vigtige inspirationskilder befinder sig i deres umiddelbare nærhed – blandt uafsluttede og ofte modsætningsfyldte "mindre fortællinger", som de skriver sammen med deres venner og familie. Vennerne og familien er i vid udstrækning de væsentligste byggesten i forhold til det gode ungdomsliv, men også med forskellige funktioner!

Familien forventes – uanset hvor sammenbragt den er, og hvordan den i øvrigt fungerer – at være det sted, man "kan vende tilbage" til, og som det, der "er der", når man oplever, at tilværelsen som teenager i øvrigt løber løbsk. Hvorimod vennegruppen fungerer som den sociale arena, der på dynamisk og kompleks vis stiller globale ungdomskulturelle tendenser og lokale subkulturelle udtryksformer (påkledning, musik, festkultur, forbrug m.v.) til rådighed, og som teenagerne i mere eller mindre grad tager til sig og lader indgå som en af del deres individuelle identitetsprojekt.

For teenagere lader sig i vid udstrækning inspirere af globale værdier, fx når det gælder tøjstil og brug af elektroniske medier – men kun i det omfang, det giver inspiration i forhold til at udvikle meningsfulde lokale strategier i vennegruppen.

### **Trykke men flygtige vennegrupper**

Venner er omdrejningspunkt i teenageres ungdomsliv. Det er dem, de bruger tid sammen med,

sammenligner sig med og forstår sig selv i lyset af. Vennerelationerne fremtræder, set udefra, som komplekse og sammensatte. De udgør trykke oaser, men er samtidig også præget af foranderlighed – og ikke kun i forbindelse med fysiske opbrud i familierelationer, skoleskift eller flytning.

Det unikke ved vennerelationer, i modsætning til f.eks. forældrerelationer, at de skal tilkæmpes og vedligeholdes. Gennem observation af adfærd og normer, imitation af andre og som et resultat af en vis tilpasning sker der en aktiv selvsocialisering ind i en vennegruppe.

Selvom unge i vid udstrækning lader sig præge, forme og omforme af de nære venskabsrelationer, er der dog langt fra tale om en passiv proces, hvor den enkelte unge i gruppen overtager bestemte holdninger, værdier og adfærd. Vennegruppen er et forum, hvor unge forholdsvist uproblematisk kan afprøve deres holdninger – hvilket betyder, at de hen ad vejen tilegner sig refleksive og kommunikative kompetencer.

### **Man skal være autentisk – men ikke kikset**

Uafhængigt af hvorvidt venskaberne baserer sig på fælles historie, interesser eller værdier, er det for teenagere vigtigt at definere sig selv i deres relationer. Undersøgelsens unge – årgang 1992 – giver udtryk for, at det er vigtigt at vide, hvem man er i forhold til hvem og hvad man kan forvente af de andre. Og jo tættere man er på hinanden, jo mere rum er det for det famlende og afsøgende og umiddelbart mindre fokus på image og den blotte selvscenesættelse!

Det afsøgende og unikke lader dog stadigvæk i en vis udstrækning til at være begrænset af de lokale udtryk i vennegruppen. Selvom man ønsker at fremtræde "selvautentisk", er det også en udfordring ikke samtidig at fremtræde "kikset" eller som en "wanna be". Teenagere befinder sig hele tiden i det udfordrende spændingsfelt mellem at skulle skrive sin personlige historie og samtidig at skulle legitimere den personlige historie og de individuelle



valg overfor vennegruppen og andre nære relationer.

Hertil kommer, at de er bevidste om og skal forholde sig til overordnede gennemsnit-sidealer om, hvad der forventes af f.eks. en 14-årig-pige eller en dreng i 8. klasse, når det kommer til nye interesser, festkultur, sex og krop. Hvordan er det, man fremtræder "selvautentisk", samtidig med at man på mange ikke fremtræder specielt meget anderledes end ens venner? Prædikateret "kollektivt orienterede individualister" (Højmark Jensen 2001, Skårhøj & Østergaard 2005) er én blandt mange "labels", der indfanger den spænding, som unge befinder sig i, når det gælder den enkeltes identitetsprojekt. De er bevidste om, hvilke overordnede samfundsmæssige forventninger og normer, der gør sig gældende, men vennegruppen fungerer i høj grad som en katalysator for deres daglige handlinger og hvilke lokale strategier, der kan tages i anvendelse, når de forsøger at præsentere og skrive en sammenhængende fortælling om deres liv. Her viser det sig, at der er en temmelig stor forskel på, hvilke lokale strategier, der tilbydes i henholdsvis pige- og drengegruppen.

### **Forskelle på drenge- og pigevennskaber**

Årgang 1992 oplever i vid udstrækning, at drenge- og pigevennskaber er forskellige. Hvor aktiviteterne hos drengene er det naturlige omdrejningspunkt og referencepunktet for eventuelle snakke, der finder sted, er aktiviteterne hos pigerne platform for yderligere historier og fortællinger om dem selv. Der er dog intet, der tyder på, at teenagere tillægger de forskellige måder at være sammen på stor betydning. Pigevennskaber fremtræder ikke bedre end drengvennskaber – der er blot tale om forskellige måder at være venner på.

Det fokus, der i uddannelses- og kønsforskningen har været på, at pigerne tilsyneladende overhaler drengene, når det fx gælder uddannelsesniveau, og at de generelt sætter sig på en stadig større del af den kulturelle spilleplade, afspejles hverken den enkeltes selvforståelse

eller i deres forståelse af det modsatte køn. De "stakkels drenge" oplever sig reelt ikke intimideret af piger, der drøner rundt i den gule førertrøje. Og de "stærke piger" – selvom nogle af dem beskriver sig selv som selvglade – oplever ikke drengene som specielt stakkels!

### **Det virtuelle rum er en naturlig arena for unge**

Det virtuelle rum fungerer både på sine egne præmisser og i forlængelse af de præmisser, der eksisterer for venskaber i det fysiske rum. På den ene side kan de unge sige nogle ting til hinanden, som de ellers ikke ville kunne sige. På den anden side er brugen af profiler og gæstebøger med til at markere og videreudvikle i forvejen eksisterende sociale tilhørsforhold i vennegruppen.

Selvom det i det virtuelle rum er tilladt at agere en smule anderledes, er det ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de unge ser det som "et særligt rum", de træder ind i. De finder det helt naturligt at agere i det virtuelle rum, og det virker særdeles naturligt for dem at følge med i en række simultane dialoger, hvad enten der tikker en sms ind, popper en besked op på MSN eller skrives en ny besked i ens gæstebog på Arto.

For det store flertal leves ungdomslivet i et dynamisk samspil mellem både fysiske og virtuelle arenaer. Arenaer, der ikke uden videre lader sig grænsesætte. Relationerne online indgår i et gensidigt samspil med relationerne offline, og skabelsen af den sociale identitet går på tværs af arenaerne.

Det virtuelle samtalerum er dog først og fremmest et socialt rum, der supplerer de fysiske rum. Det virtuelle samtalerum eksisterer ikke uafhængigt af unges hverdagsliv og offline-relation, men er en del af det, indvirker på det og påvirkes af det. For hovedparten af unge giver det virtuelle rum, dermed også kun begrænset mening i sig selv.

### **Forældre – mere end blot venner og veninder**

Relationerne mellem teenagerne og deres forældre er ofte mangfoldige og komplekse. I et post-traditionelt samfund gives der ikke faste procedurer for, hvordan forældreskabet skal gribes an, og dette afspejles også i relationerne mellem teenagerne og deres forældre. Det faktum, at teenagere på mange måder spiller på den samme kulturelle spilleplade som deres forældre, når det gælder forbrug, idealer og værdier, gør, at rigtig mange forhold er til gensidig forhandling, og at der ikke gives meget præcise roller og opgavefordelinger i familien.

Årgang 1992 fortæller om, hvordan de konstant forhandler om forskellige husregler (sengetider), gå-i-byen-regler og forbrugsmuligheder med forældrene. Her understreger de, at det er vigtigt, at forældrene sætter grænser, f. eks. er det ikke et problem at acceptere, at forældre kan have begrænsede økonomiske ressourcer. Det vigtige er snarere, at de i forhandlingsprocessen får mulighed for at blive hørt og oplever, at de bliver taget alvorligt.

I det hele taget illustrerer forhandlingerne om reglerne på fyldestgørende vis teenagerne forventninger til forældrene. De forventer, at forældrene indtager rollen som en slags "autoritative demokrater" eller "naturlige coaches". Forældrene forventes – i mere eller mindre grad afhængigt af, hvilken teenager og situation der er tale om – at være til stede, autoritativt at kunne sætte grænser, at kunne lytte og inddrage, være interesserede og stille relevante spørgsmål ind i teenagerne liv. Men de skal dog ikke indtage en ven/veninde-rolle. Det er m.a.o. tale om komplekse forventninger til forældrene – og det er bestemt langt fra altid at forældrene kan indfri forventningerne til fulde.

### **"Men jeg har et sødt ansigt"**

Piger og drenge forholder sig i udgangspunkt ikke til deres kroppe på samme måde. Pigerne taler om deres udseende og forventningerne hertil, mens det for drengene snarere er kendetegnende, at de ikke taler om krop og udseende,

men *gør* krop og udseende, gennem et øget forbrug, træning m.v. Drengene går derfor også op i krop og udseende. De har blot en væsentlig anden tilgang til det. De er samtidig bevidste om, at der er denne forskel på drenge og piger, og at pigerne i en eller anden udstrækning er nødt til at forholde sig til bestemte kropsidealer.

Årgang 1992 repræsenterer to tilgange. De, der i et eller andet omfang er ambitiøse omkring deres krop og de, der, særligt blandt pigerne, er kendetegnet ved at være inaktive og derfor bruger meget tid på sofaen. For de, der dyrker motion, får vi det indtryk, at de ikke nødvendigvis forsøger at leve op til bestemte kropsidealer, men snarere ønsker at til egne sig en bestemt social identitet og skabe deres eget projekt gennem udøvelsen af en sportsgren.

For de, der vælger at være inaktive, er det kendetegnende, at de er yderst bevidste om, hvilke kropsidealer, der gør sig gældende, men vælger at resignere i forhold hertil. Resignationen begrundes blandt andet med, at en opfyldelse af idealerne ville kræve en indsats, de ikke er parate til yde her og nu, og at det ikke er nødvendigt at leve op til disse kropsidealer for at blive en del af en bestemt social sammenhæng. De oplever ikke at skulle mestre og skulpturere deres kroppe, blandt andet fordi en sådan proces tager tid og ikke giver et konkret output i forhold til det nu, som er så vigtigt. Den enkeltes selvscenesættelse, som skal afspejle en personlig unikhed, udtrykkes derfor også i vid udstrækning snarere gennem makeup og specielt gennem et "unik" tøjvalg end ved et egentligt forsøg på at skulptere kroppen, så den lever op til tidens kropsidealer.

Kontrol som livsstrategi – forstået på den måde, at hvis min krop er fit, så er jeg også fit – ser for hovedparten af de unge således ikke ud til at være en plausibel strategi. Dels fordi udviklingen af en positiv social identitet gennem kontrol for hovedparten ikke fremstår som afgørende vigtigt, dels fordi den "fremtidsdiscipline-

ring" denne strategi fordrer i vid udstrækning overtrumfes af et fokus på nuet!

### Hvad gør livet værd at leve?

I erkendelse af, at de store historier har marginal betydning i forhold til at skabe en form for mening og sammenhængskraft i den enkeltes liv – og selvom computere, tøj, mobiltelefoner, et godt udseende m.v. står højt på ønskelisten hos teenagere, når de bliver bedt om at gøre rede for, hvad der virkelig er vigtigt i deres liv, er der ingen slinger i valsen – det er relationer!

Venner og familien er de vigtige medspillere, når det gælder det om at skabe mening og sammenhæng i den enkeltes liv. Det forekommer derfor næppe særligt overraskende, at det er det mulige tab af disse relationer, som kan fylde dem med en ængstelse – snarere end frygten for terror, krig og naturkatastrofer, som ligger uden for deres nære horisont.

Også i forhold til deres overvejelser omkring, hvilke værdier der i praksis er vigtige at navigere efter, forekommer der at være en høj grad af konsensus omkring værdier knyttet til de nære relationer. Meget enkelt udtrykt som, at man ikke skader eller svigter sine venner. Denne tilgang suppleres ofte af, en "man skal behandle andre, som man selv vil behandles"-tænkning. Noget der for det store flertal er med til at regulere, hvordan de f.eks. agerer i det virtuelle rum, hvor en uhensigtsmæssig ageren meget let kan ramme én som en boomerang.

I hverdagen træffes valg ofte i spændingsfeltet mellem hensynet til at vedligeholde eksisterende relationer og en situeret etik med fokus på den rigtige mavefølelse. En mavefølelse, der måske ofte ikke helt korresponderer med egne udsagn om, hvad man burde gøre!

### Årgang 1992 er ikke speciel

Langt hen ad vejen adskiller nutidens teenagere sig ikke grundlæggende fra tidligere generationer af unge – deres håb, drømme og frygt kredser omkring de temaer, som unge altid har skul-

let forholde sig til. De vokser imidlertid op i en kontekst, hvor de ikke rigtig oplever, at de gamle kort viser vej. Og derfor er de aktivt, men famlende i gang med at forsøge at tegne nye meningsfyldte kort.

Kort, der primært tager afsæt i deres lokale kontekster, og som tegnes i et nært gensidigt samspil med deres primære inspirationskilder, venner og familie, og som løbende, hvor det opleves meningsfyldt, suppleres af kulturelle udtryksformer og fortolkningsfællesskaber, som de globale ungdomskulturer tilbyder dem at træde ind i.

Kortene, der for tegnerne selv fremstår meget "unikke" og "autentiske", har på dette tidspunkt i deres liv den primære funktion at skulle gøre dem i stand til at navigere i spændingsfeltet mellem at høre til og være adskilt fra, som for hovedparten er det store indledning i deres fortløbende projekt med at skrive deres egen meningsfyldte selvbiografi!

*Søren Østergaard, ph.d., leder af Center for Ungdomsstudier og Religionspædagogik (CUR) og førsteamanuensis ved Høyskolen for Teologi og Ledelse i Oslo.*

### Litteratur

Drotner, Kirsten (1995): *At skabe sig selv – Ungdom, æstetik, pædagogik*. København: Gyldendal.

Jensen, Ulla Højmark (2001): *Man skal være sig selv – teoretiske og empiriske perspektiver på unges politiske univers*. Ph.d.-serien 2001 nr. 3, Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

Skårhøj, Rie & Østergaard, Søren (2005): *Generation Happy? – et studie i danske teenagers hverdagsliv, værdier og livstolkning*. Unitas.

Bogen "Årgang 1992 – hvad har de gang i?" – et flimret portræt kan bestilles på [www.ungdomsanalyse.nu](http://www.ungdomsanalyse.nu).

Center for  
Ungdomsforskning,  
Danmarks Pædagogiske  
Universitetsskole,  
Aarhus Universitet

Tuborgvej 164  
2400 København NV  
Tel 8888 9074  
Fax 8888 9922  
[www.cefu.dk](http://www.cefu.dk)

