

Fremtidens medarbejder

af Esther Nørregård-Nielsen



Esther Nørregård-Nielsen
esther.n.n@teliamail.dk

Artiklen giver en analyse af de unge i dag – fremtidens medarbejdere. Den beskriver, hvor de unges arbejdsværdier ligner eller adskiller sig fra arbejdsværdierne hos andre aldersgrupper. Hvad vil det sige at være ung, hvornår er man ung, hvorfor er ungdom noget eftertragtelssværdigt, er de unge en mangelvare m.m. Endvidere belyses de unges holdninger generelt til arbejdet, herunder værdierne ved det gode arbejde, bl.a. løn, interessant arbejde, jobsikkerhed og gode kolleger.

På baggrund af analysen kan det konstateres at det ikke er de unge, der er krævende, men derimod medarbejderne generelt. En fastholdelse af medarbejderne i fremtiden – af fremtidens medarbejder - synes således at kræve en ledelse, der kan gøre arbejdspladsen rar og arbejdet væsentligt og interessant – uanset alder.

Det brogede billede af de unge

At snakke om fremtidens medarbejdere er naturligvis først og fremmest at snakke om de unge. Og snakken om unge er udbredt og genfindes i utallige former med utallige vinkler. Unge som forbrugere, unge som arbejdskraft, unge som overtagere af samfundet, unge som mangelvare. Afhængig af udgangspunkt og samtalepartner anses de unge som egoistiske, nyskabende, konservative, undertrykte. Kort sagt – der snakkes om mange ting, når der snakkes om unge. Selv blev jeg optaget af emnet unge i forbindelse med en undersøgelse foretaget for Huset Mandag Morgen, hvor jeg en tid arbejdede som studentermedhjælp i forbindelse med en større og relativ bred undersøgelse af de unge. Et bærende budskab i

denne undersøgelse kan rummes i følgende sætning: "De unge mellem 20 og 29 år tilhører den hidtil mindste, den mest veluddannede og den mest egensindige generation, arbejdsgiverne endnu er blevet konfronteret med. Og de er under alle omstændigheder den mest ombejlede. Så meget desto mere grund er der til at forstå dem – hvis man vil gøre sig forhåbninger om at rekruttere og fastholde dem". Denne holdning til de unge er meget gængs – unge opfattes som særlige, som bærere af andre værdier og som svære at fastholde f.eks. på en arbejdsplads.

Problemet med mange fremstillinger af unge er dog at dette billede sjældent kontrasteres

Esther Nørregård-Nielsen er cand.scient.soc. og ph.d.stipendiat og arbejder på Sociologisk Institut, Københavns Universitet.

med billedet af andre aldersgrupper. Årsagen hertil er blandt andet at der stort set ikke findes større undersøgelser, hvor dette lader sig gøre. Der er dog i Danmark i tre omgange (1981, 1990 og 1999) gennemført en større undersøgelse af befolkningens værdier, der muliggør en sammenligning mellem holdninger og værdier hos en række aldersgrupper. Da undersøgelsen desuden er gennemført i en lang række europæiske lande, er det muligt at se, hvordan det billede, der tegner sig i Danmark, modsvarer billedet i andre europæiske lande. Jeg vil på de efterfølgende sider stille skarpt på forskellige aldersgruppers holdning til arbejdet og beskrive, hvorved de unges arbejdsværdier ligner eller adskiller sig fra arbejdsværdierne hos andre aldersgrupper.

Før dette er muligt er det dog nødvendigt at komme nærmere ind på forskellige forhold omkring begrebet ”ungdom”. For det første vil jeg kort fokusere på forskellige måder at forstå dette begreb på, og hvorledes jeg benytter det. Derudover vil jeg komme ind på, hvorfor ungdommen og dennes holdninger gang på gang hives frem som vigtig, og til sidst vil jeg så stille skarpt på forskelle og ligheder i holdninger og værdier til arbejdet hos henholdsvis de unge og de knapt så unge ud fra data i den europæiske værdiundersøgelse 1999.

Hvad vil det sige at være ung

Hvornår man er ung, og hvad der defineres som ungt, er ikke helt enkelt. Måske man kan forestille sig flere definitioner, men der synes i hvert fald at være fire forskellige måder at definere ungdom på:

- Ungdom som forbrugergruppe
- Ungdom som alder
- Ungdom som generation
- Ungdom som en tid mellem barn og voksen

At betragte ungdom som en forbrugergruppe betyder at der først og fremmest fokuseres på

noget ydre og en bestemt fremtoning. Her tænkes bl.a. på tøjstil, musik og medier. De unge tænkes at repræsentere det mere vilde, de er trendsættere og bærere af en hurtig omsætning, hvor nye produkter tages ind og smides væk i hastig rækkefølge. En definition af ungdom ud fra forbrug er både med til at afgrænse en særlig aldersgruppe, men samtidig også med til at signalere, at såfremt man har en opførsel og et forbrug der minder om de unges, så er man – i teorien uanset alder – med på noderne og ung med de unge. Denne definition af ungdom er ikke entydig, fordi det er svært at adskille, hvad der fastsætter en ungdommelig livsstil, og hvem der fastholder sig som unge gennem en sådan livsstil uanset alder. Cher og Madonna kan være glimrende eksempler på personer der i udtryksform er unge trods fremskreden alder.

At betragte ungdom som alder er heller ikke nemt. Hermed signaleres at en særlig alder medfører særlige værdier, der adskiller sig fra folk i andre aldersgrupper. I forhold til bankkontoer eller flyvebilletter fastsættes typisk en alder, der giver personer i den alderskategori ret til særlige privilegier. En sådan afgrænsning kunne være at man betragtes som ung fra man er 16 til man er 30 år. Rejseselskabet Kilroy, der primært henvender sig til studerende og unge, signalerer udpræget i en af deres reklamer at er man først blevet 30 år, er der ikke meget mere at hente. Der er dog ikke nogle sikre videnskabelige forklaringer på, hvor grænserne går rent aldersmæssigt. Der er altså tale om arbitrære grænser, og i den sammenhæng er det da også interessant at ungdomsbegrebet har udvidet sig både opad og nedad. F.eks. betyder det forhold at flere studerende er ældre at såkaldte ungdomsrabatter gives til stadig ældre, når blot de har studiekort. Og omvendt betyder den tidligere modning af de unge samt fremtoning i klædedragt og opførsel hos de yngre at ungdomsbegrebet også udvides nedadtil.

At betragte ungdommen ud fra et genera-

tionsperspektiv medfører at årstallet, for hvornår man er født, tillægges en særskilt betydning. Man mener hermed at børn født på et bestemt tidspunkt og opvokset under nogle særlige historiske vilkår vil udvikle nogle karakteristika, der adskiller dem fra andre generationer. Disse karakteristika vil fastholdes uanset alder. Forskelle i holdninger skyldes altså ikke aldersforskelle men grundliggende forskelle, der ikke eller kun vanskeligt udjævnes. Der findes mange betegnelser for generationerne. Veterans, babyboomers, x-ers, nexters kunne være en remse. En anden remse kunne være førkrigsgenerationen, den stille generation, 68'erne, de oprørske, nå-generationen osv.

Endelig kan man betragte ungdom som først og fremmest en tid mellem barn og voksen. En læretid hvor man modnes. Holdningen til de unge vil i den forståelse være at de unge skal prøve sig selv af, finde ud af tingene og derigennem blive klogere. Det er en holdning, som ikke sjældent genfindes i ældre litteratur som for eksempel ”Jørgen Stein”.

Der er altså flere forskellige definitioner på, hvad det vil sige at være ung. Og det gør det svært præcist at afgrænse, hvem der er ung og kan give usikkerhed om, hvorvidt der refereres til den samme gruppe personer, når der tales om unge. Samtidig gør manglen på en sikkert afgrænset ungdomsgruppe det også svært præcist at definere, hvori problemerne med ungdommen består, og hvordan disse problemer skal løses.

Hvad gør det ungdommelige så eftertragtellesværdigt

Uanset de forskellige afgrænsninger af ungdomsgruppen er det et gennemgående karakteristika at begrebet ungdoms først og fremmest forbindes med liv og derved med noget eftertragtellesværdigt. Sagnet om ungdommens kilde er et eksempel herpå. Kilden –

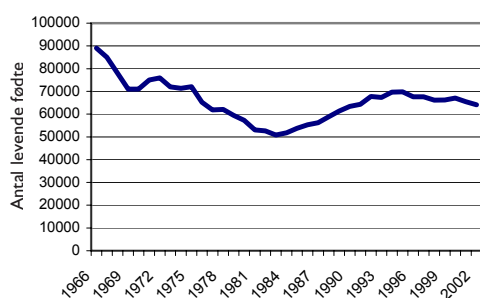
muligheden for evigt liv og det der starter alting – opstilles som modsætning til døden. Men uanset at sagnet om ungdommens kilde er gammelt, har begrebet ”ungdom” en tendens til at blive beskrevet som noget relativt nyt. Ungdom er et ord der i høj grad forbindes med det moderne samfund og i særdeleshed med perioden efter anden verdenskrig. I realiteten er ordet juvenil oprindeligt latinsk og genfindes i ordet junior. Tænker man på grækerne og romerne – på aftegninger på krukker og friser – er det unge (mandbare) hyppigt. Her var flirten med det unge åbenlyst, idet de ældre græske mænd fungerede som læremestre for de unge mænd samtidig med at oplæringen gav de ældre mænd mulighed for omgang med og fastholdelse af det stærke, det livlige og det seksuelle. Og ungdom forbindes fortsat med muligheder, leg, åbenhed, det ubundne i modsætning til den ældres liv, der præges af forpligtelser. Det gør barnet også, men barnet er underlagt de voksne – bundet af en voksenbestemt dagsorden. Denne dagsorden gør de unge sig fri af. Skønt der måske aldrig har været så meget fokus på unge som i dag, har der derfor tilsyneladende altid været fokus på dem.

En forskel mellem dengang og nu kunne dog være, at de gamle eller de ældre ikke længere på samme vis betragtes som de vise og som læremestre. Den opsummerede viden, som den repræsenteres hos de ældre, kan måske siges at have mistet betydning i forhold til det nye og det hurtige. Det kan for eksempel ses i forbindelse med fyringsrunder i virksomhederne, hvor ældre medarbejdere har større risiko for at blive bortsparede end yngre. Det har givet en skævvridning i forhold til tidligere. Respekten for det unge synes at være bundet op på en tanke om at ungdom bringer fremad, mens alderdom fastholder. Derfor anses det ungdommelige som værende vigtigt for en dynamisk arbejdsplads. Ikke mindst af den grund anses det for at være vigtigt for en arbejdsplads at få fat i de unge.

Er unge en mangelvare?

I kapløbet om de unge fremhæves det jævnligt at netop denne gruppe er (for) lille. Det skyldes flere forhold. For det første repræsenterer de nuværende 18-24-årige de mindste fødselsårsgange i generationer. Og selvom fødselstallet har været stigende, er der fortsat tale om relativt små tal i forhold til tidligere. Se figur 1. Der er altså reelt tale om færre unge på det fremtidige arbejdsmarked og dermed færre fremtidige medarbejdere, såfremt man betragter tallene uden at medindregne indvandring til landet udefra.

Figur 1: Antal levendefødte i Danmark i perioden fra 1966-2003



Kilde Danmarks statistik.

Denne udvikling modvirkes dog delvist ved en stigende gennemsnitsalder. I og med at folk kan se frem til at leve længere, kan man forestille sig at de også kan forblive længere på arbejdsmarkedet og derved udligne de forskelle, der er på antallet af fødte fra år til år. Men selvom dette er muligt, medfører det faktum at der fødes færre børn samtidig med en stigende gennemsnitlig levetid i befolkningen at samfundene ældes. Manglen på unge er et fænomen, der er kendt fra næsten hele den vestlige verden.

De seneste tal fra FN viser en forandring i befolkningssammensætningen, som er meget interessant. At alderspyramiden efterhånden er afløst af et alderstårn i de vestlige lande er relativt velkendt. Men en anden måde at anskue

dette på er ved at se på mediantallet – dvs. ved hvilken alder befolkningen deler sig i to lige store halvdele. I 1950 lå medianen i Europa på 29,2 år, mens den i år 2000 var på 37,7 år. I år 2050 forventes den at ligge på 49,5 år. Denne udvikling har flere konsekvenser.

En konsekvens, der kan udledes heraf, er at børn og unge i dag omgås en relativ stor andel ældre personer. Skolelærere, bedsteforældre og forældre er alle ældre end før. Kvinders gennemsnitsalder ved første barn er f.eks. steget fra at være 24,6 år i 1980 til at være 28,1 år i 2000. Samtidig er der færre søskende, fætre og kusiner, hvorfor ældres holdninger og meninger i stigende grad er med til at dominere børnenes dag. Derved påvirkes børnenes og de unges egne holdninger og værdier. Samtidig er der flere voksne pr. barn i dag end tidligere. Hvor børn før kappedes om de voksnes opmærksomhed, kappes de voksne i dag om børnenes opmærksomhed. Mange har knapt kontakt til børn og unge, og deraf opstår mange myter om de unge. Myter om værdier og holdninger hos disse yngre aldersgrupper som man måske knapt har kontakt til, bl.a. fordi der er færre af dem, og fordi de er stadig ældre, førend de lukkes ud af skoler og andre uddannelsesinstitutioner.

En anden konsekvens af det aldrende samfund er at der er færre unge i forhold til antallet af ældre. Det har givet næring til den formodning at det lille antal af unge vil gøre dem mere eftertragtede og derfor i stand til at sætte flere krav f.eks. i forhold til en arbejds-situation og give dem mulighed for at fastholde nogle store krav. Modsat den udlægning kan opstilles en sjældent nævnt, men ganske nærliggende udlægning, nemlig at det mindre antal af unge i forhold til antallet af ældre medfører at de unges værdier repræsenteres af færre og derfor har sværere ved at slå igennem. Det gør det svært for de unge at komme til orde med deres holdninger og værdier f.eks. i forhold til arbejdet. I modsætning til 68-generationen – der numerisk var meget

Tabel 1: Hvilke fire værdier ved det gode arbejde er vigtigst i henholdsvis Danmark, Sverige og Tyskland?				
	1.	2.	3.	4.
Danmark	Behagelige mennesker 78	Interessant job 65	Udrette noget 55	God løn/ passe til evner 54
Sverige	Behagelige mennesker 84	Udrette noget 72	Interessant job 70	God løn 58
Vest-Tyskland	Jobsikkerhed 79	God løn 75	Interessant job 71	Behagelige mennesker 67

Kilde: Den internationale værdiundersøgelse 1999

stor og derfor havde mere magt bag deres meninger – står de unge i dag svagere. Såfremt denne forståelse af de unge – at de er begrænset i forhold til at udvikle en selvstændig holdning til væsentlige værdier – er korrekt, vil det betyde at værdiforskellene mellem unge og ældre aldersgrupper ikke er så stor, som det tit påstås.

Enslydende værdier

Som regel når unges værdier undersøges, sker det uden en sammenligning til andre aldersgrupper. Derved mistes muligheden for at vurdere, om de unges holdninger er meget anderledes og mere ekstreme end de ældres. I en vurdering af fremtidens medarbejder er det derfor interessant at vurdere, om og på hvilke måder holdningerne til arbejdet hos unge afviger fra holdningerne hos ældre. Jeg vil i det følgende benytte tal fra Den Danske Værdiundersøgelse, der sidst blev gennemført i 1999. Værdier behøver dog ikke blot afhænge af alderen. At være ung er ikke blot et spørgsmål om alder men også om forpligtelser. Derfor vil der i den følgende analyse foruden køn blive inddraget forhold såsom, hvorvidt man indgår i et fast parforhold, er i arbejde og har børn. Desuden vil jeg undervejs fokusere på, hvorvidt Danmark skiller sig ud i forhold til lande vi hyppigt sammenligner os med. Jeg har her valgt Sverige og Tyskland.

I værdiundersøgelsen indgår en række spørgsmål, hvor den enkelte adspurgte har fået mulighed for at afkrydse et frit antal

blandt 15 opstillede værdier ved et godt arbejde. Af tabel 1 fremgår det hvilke 4 værdier flest af de adspurgte i hvert land har fundet væsentlige. Som det ses, er det uanset land væsentligt at have gode kolleger og et interessant arbejde. Dette er allervigtigst i Danmark, hvor det desuden er vigtigt at man føler at man udretter noget vigtigt med sit arbejde, mens det i Tyskland er vigtigere med jobsikkerhed og en god løn.

Der er her tale om generelle tendenser, og det er derfor relevant at gå lidt dybere ind i de enkelte tal med henblik på at se, om de unge skiller sig ud i deres holdning til, hvad der er vigtigt ved arbejdet.

Løn

Et forhold der hyppigt diskuteres i forhold til unge er, hvorvidt de først og fremmest ønsker sig en spændende arbejdsplads og frie udfoldelsesmuligheder eller en god løn. Svaret er som regel at man ikke kan købe de unge med penge – de ønsker sig i stedet et spændende selvstændigt arbejde. Som netop beskrevet i tabel 1 ser dette ud til at være et rimeligt synspunkt idet medarbejderne generelt i højere grad ønsker gode kolleger og interessant arbejde end høj løn. Det er da også det overordnede billede, men fokuserer man nærmere på svarene vedrørende ønsker til lønnen, viser der sig dog et lidt andet billede. Som det fremgår af tabel 2 er der blandt de yngre aldersgrupper et større ønske om høj løn end der er blandt de ældre.

Statistiske beregninger viser at gruppen af unge i Danmark mellem 18 og 32 år alle har markant større ønske om høj løn end gruppen af personer over 32 år. At det forholder sig sådan er ikke så mærkeligt i og med at der er tale om en gruppe af personer der er ved at stifte familie og derfor har store udgifter. Inddrager man en oplysning om, hvorvidt personen er hovedforsørger bliver tendensen endnu stærkere, idet unge hovedforsørgere har et meget stærkt ønske om god løn. Det samme gælder, hvis man har børn. Denne tendens er gennemgående uanset land. Men det er kun i Danmark at der tegner sig noget der med lidt god vilje kan kaldes et ungdomsønske om en god løn. I såvel Sverige som Tyskland kan ønsket om en god løn ikke sammenkædes med et ungdomsbegreb, idet lønnen synes at være vigtig langt op i årene. I modsætning til konklusionen i mange andre undersøgelser er det derfor nærliggende at overveje, om ikke de yngre aldersgrupper i højere grad end de ældre kan fastholdes eller rekrutteres på en god løn, fordi de har meget brug for pengene.

Interessant arbejde

Som sagt er det vigtigste for danskerne i forbindelse med et godt job at der er tale om gode kolleger og et interessant arbejde. Ønsket om gode kolleger er udbredt, og der er kun få forskelle at spore. Alderen betyder ikke noget, men kvinderne finder generelt kollegerne mere vigtige end mændene.

At arbejdet er interessant er ligeledes meget vigtigt for alle, idet alder og køn også her kun spiller lille rolle. Dette ses blandt andet af tabel 3.

Der er i Danmark, som i de andre lande, et meget stort ønske om at få et interessant arbejde. 3 ud af 4 medarbejdere finder dette vigtigt. Til sammenligning var det kun et sted mellem halvdelen og 60%, der fandt lønnen vigtig. At kunne skabe en spændende arbejds-

Tabel 2: Lønnens betydning for det gode arbejde i forhold til alder og land. Pct.

	Danmark	Sverige	Tyskland
18-22 år	64%		77%
23-27 år			
28-32 år			
33-37 år			
38-42 år		64%	
43-47 år			
48-52 år			
53-57 år			
58-62 år	51%	51%	64 %
63-67 år			

Kilde: Den internationale værdiundersøgelse 1999

Tabel 3: Betydningen af at arbejdet er interessant for at det betragtes som godt. Fordelt på alder og land. Pct.

	Danmark	I arbejde Sverige	Tyskland
18-22 år	75%	75%	75%
23-27 år			
28-32 år			
33-37 år			
38-42 år		75%	75%
43-47 år			
48-52 år			
53-57 år			
58-62 år	62%	62%	65 %
63-67 år			

Kilde: Den internationale værdiundersøgelse 1999

Tabel 4: Andel i hvert land der er uenig eller meget uenig i at man kun behøver at arbejde hvis man har lyst. Pct.

	Danmark	Sverige	Tyskland
18-22 år	71%	57%	57%
23-27 år			
28-32 år			
33-37 år			
38-42 år	79%		65%
43-47 år			
48-52 år			
53-57 år			
58-62 år			
63-67 år			

Kilde: Den internationale værdiundersøgelse 1999

plads med et interessant arbejde er derfor afgørende for at kunne holde på medarbejderne, og det er uanset om der tales om ældre eller yngre medarbejdere. De unge stiller således ikke særlige krav. De ønsker bare det samme som de øvrige medarbejdere. I de andre lande er kravet om et interessant arbejde i øvrigt uforandret højt blandt flere aldersgrupper end i Danmark. Det billede der tegner sig i Danmark, ser således ikke ud til at ville ændres idet man nok må se frem til at kravet om et interessant arbejde vil fastholdes hos den enkelte medarbejder uanset en stigende alder.

Et lystbetonet arbejde

Der findes i værdiundersøgelsen to spørgsmål der forholder sig til lyst og pligt i forhold til at arbejde. I det ene spørgsmål spørges der til, hvorvidt man skal arbejde, fordi man har pligt til det i forhold til samfundet. Dette afvises meget markant. Det er ikke af pligt folk arbejder. Afvisningen af at man skal arbejde, fordi man har pligt til det, skyldes givetvis ordet ”pligt”. Det er et ord, der forbindes med tvang og derfor noget de færreste vil skrive under på. Et andet spørgsmål i værdiundersøgelsen stiller spørgsmålet modsat, idet der her spørges til, om det er i orden at man kun arbejder, hvis man har lyst. Se tabel 4.

Dette afvises dog også ganske markant. Det kan godt være man ikke har pligt til at arbejde, men at arbejdet kun skal være lystbetonet støttes heller ikke. I Danmark og Sverige er det ganske vist flere ældre (dvs. over 33 år) end yngre, der er imod at man kan nøjes med at arbejde, hvis man har lyst. På den anden side er der tale om en afvisning af at arbejdet udelukkende skal være lystbetonet hos mere end 70% af de unge. Væsentligt er det i den sammenhæng også at arbejdsmoralen generelt synes at være betydelig højere blandt arbejdskraften i Danmark og Sverige end i Tyskland. Danskernes opbakning bag arbejdet kan endvidere genfindes i det forhold at næsten alle de

adspurgte i værdiundersøgelsen har svaret at de finder arbejdet vigtigt eller meget vigtigt, og det gælder også de unge aldersgrupper.

Fremtidens medarbejdere

Det er væsentligt at bemærke at værdiundersøgelsen kun i meget ringe grad forholder sig til en række af de forhold, der kunne siges at være særligt interessante for unge. Muligheden for flexjob, for hjemmearbejdsplads og andre familievenlige tiltag fra arbejdspladsens side kan tænkes at have særskilt betydning for yngre aldersgrupper i særdeleshed med børn. Indstillingen hertil giver værdiundersøgelsen desværre ikke mulighed for at vurdere.

Derudover er det i en gennemgang som denne kun muligt at gennemgå enkelte tabeller. De her udvalgte tabeller tegner dog et billede der er ganske gennemgående for værdiundersøgelsen. Det er i mange tilfælde svært at genkende en gruppe, der kan identificeres som en direkte ungdomsgruppe. Og i det omfang der kan, er denne gruppes holdninger til arbejdet kun i mindre grad divergerende fra de ældre aldersgrupper. Det synes på baggrund heraf svært at slutte at de unge i særlig grad skiller sig ud. De unge finder i lighed med de ældre arbejdet vigtigt. De finder kollegerne vigtige, og de finder det vigtigt at arbejdet er interessant. Afgørende er det dog at de er i en etableringsfase og derfor finder det væsentligt, hvilken løn der følger med jobbet. Der er altså noget der tyder på at de unge enten ikke stiller de særskilt høje krav, de af og til hævdes at gøre, eller at de ikke er i en position, hvor de er i stand til det i forhold til en større og ældre stab af medarbejdere. Det kan på baggrund af de præsenterede tal ikke siges at være de unge, der er krævende men derimod medarbejderne generelt. En fastholdelse af medarbejderne i fremtiden – af fremtidens medarbejder – synes således at kræve en ledelse, der kan gøre arbejdspladsen rar og arbejdet væsentligt og interessant – uanset alder.