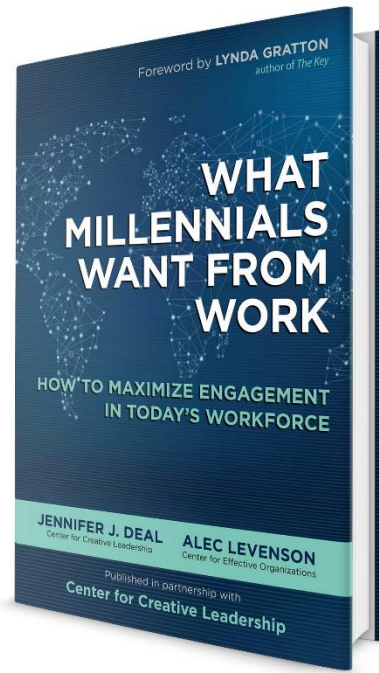




BOOKSKIM

WHAT MILLENNIALS WANT
FROM WORK



BOOK SKIM

SIDE 1

Introduktion til bogen

SIDE 2

Vigtige læringspunkter
Om forfatterne

SIDE 3

Summary

SIDE 11

Anvendelse af bogens
pointer

WHAT MILLENNIALS WANT FROM WORK

How to Maximise Engagement in Today's Workforce

INTRODUKTION TIL BOGEN

Vi kender alle sammen *Millennials*; den yngre generation med et efterhånden temmelig blakket ry. I manges optik er Millennials forkælede, dovne, og de føler sig berettiget. Men er denne stereotyp forkert? Baseret på den seneste forskning tegner billedet af Millennials sig i hvert fald langt mere kompleks end som så. Hvem er disse Millennials? Hvad vil de have, og hvad kan du, som leder, gøre ved det? Denne bog er baseret på det omfattende globale studie *What Millennials Want From Work*, som er det mest omfattende og dybdegående research foretaget på Millennial-generationen.

Gennem læsning af denne bog lærer du at engagere og motivere Millennials ved; at forøge fleksibiliteten på arbejdspladsen, fordi Millennials ikke adskiller privat- og arbejdsliv; at give tilstrækkelig og passende feedback, fordi Millennials ønsker at lære og udvikle sig; at coache, ikke micro-manage, fordi Millennials værdsætter selvstændighed og frihed; at tilpasse konkurrencedygtige lønningsstrukturer, fordi Millennials ved, hvad de vil have; og at skabe muligheder for at bidrage til samfundet, fordi Millennials går mere op i det.

I denne bog går forfatterne Jennifer J. Deal og Alec Levenson i dybden med, hvem Millennials virkelig er. De giver praktiske råd, som kan hjælpe dig til at lede, samarbejde og forstå Millennial-generationen. På den måde forstærkes fremtidens teamarbejde, produktivitet, organisationskultur og pipeline.

Vigtige læringspunkter

- Udbredte fordomme om Millennials er forkerte.
- Dybdegående forskning, som afspejler virkeligheden af Millennials
- adfærd på- og udenfor arbejdspladsen.
- De økonomiske og sociale forhold, som motiverer og udfordrer Millennials på arbejdspladsen.
- Praktiske tips til at tiltrække, engagere og fastholde talentfulde Millennials.
- Vigtige trends, som kan hjælpe organisationen med at planlægge mod fremtiden.



Om forfatterne: Jennifer J. Deal

forsker ved the Center for Creative Leadership (CCL©) i San Diego og Center for Effective Organizations på University of South California. Derudover sidder hun i the Wall Street Journal's leadership ekspertpanel.

Alec Levenson forsker ligeledes ved the Center for Effective Organizations, Marshall School of Business og University of South California.

De har i fællesskab skrevet denne bog.

Summary

Der findes mange udbredte fordomme om Millennials. De er skabt af alt fra almene mennesker, eksperter, konsulenter og sågar forskere, som hovedsageligt baserer deres argumenter på anekdoter frem for omhyggeligt indsamlet data. Lige så vigtigt er det at nævne, at selv når resultaterne af deres forskning er baseret på reel data, så fokuserer konklusionerne ofte kun på én eller to faktorer, og ikke den komplette pakke, som udgør hvem Millennials i realiteten er, og hvad de søger.

Eksempelvis beskyldes Millennials for at føle sig berettigede – *entitled* – og opmærksomhedskrævende/uselvtændige. Kritikerne mener alt dette skyldes, at deres opvækst og liv generelt har været så meget "lettere" end eksempelvis deres forældres. Da mange Millennials har oplevet deres forældre lide under finanskriser, døje med stress eller anden pres beskyldes Millennials for at være skeptiske over for organisationer generelt. De bliver betegnet som illoyale; de forpligter sig ikke, og de er uvillige til hårdt arbejde.

De, som arbejder med, og leder Millennials, har i den grad brug for et mere nuanceret og præcist billede af, hvad Millennials søger i deres job; et billede, som kan omsættes til konkrete handlinger i organisationerne.

Denne bog præsenterer og forklarer resultaterne af en serie af forskningsprojekter, som blev udarbejdet i perioden 2008-2015. Det indsamlede data er globalt og inkluderer svar fra mere end 25.000 Millennials samt 29.000 svar fra ældre generationer. Respondenterne repræsenterer 22 lande. Forskningen er baseret på observationer, feltarbejde, interviews og fokusgrupper. Forskningen skal ikke betragtes som en "how-to" guide til Millennials hjerner og adfærd. Til gengæld afspejler forskningen den gennemsnitlige Millennial i professionelle jobs verden over.

Fundamentalt ønsker Millennials at udføre spændende og inspirerende arbejde sammen med kollegaer, som de kan lide – og helst for en høj løn. Derudover ønsker de at have tid til at "leve livet" ved siden af arbejdet. Dette er udgangspunktet i bogen. Alt, hvad du har brug for at vide om at arbejde med, og lede Millennials, tager udgangspunkt heri. Hvis du fokuserer på de områder, som rent faktisk er vigtige for Millennials, kan du skabe et arbejdsmiljø, hvor Millennials både er glade og effektive, uden det ruinerer din organisation.

ENTITLED AND HARDWORKING

De fleste har på et tidspunkt hørt, at Millennials agerer- og føler sig berettiget. Ofte baseres anklagen på tre hovedargumenter. Hvert argument bliver bearbejdet mere detaljeret nedenfor;

- De vil have et liv ved siden af arbejdet
- De tror, at de kan sige lige hvad de vil
- De gider ikke udføre monotont/ensartet arbejde

Millennials vil have et liv ved siden af arbejdet

En af hovedårsager til, at Millennials kaldes berettigede og forkælede er, at de kræver et "fyldstgørende" privatliv ved siden af arbejdslivet. De vil ikke først have det, når de (måske) skal pensioneres. Mere end halvdelen af de adspurgte Millennials siger, at deres arbejde på den ene eller anden måde interferer med privatlivet, hvilket kan besværliggøre ambitionen om at leve op til andre personlige forpligtelser.

En af årsagerne til, at dette argument (at leve et tilfredsstillende liv ved siden af arbejdet) er så vigtigt for Millennials er, at de i nutidens digitale verden føler, at man aldrig *rigtigt* har fri fra arbejdet. Med smartphones, mailsystemer, sociale medier osv. kan man som privatperson på alle tider af døgnet kontaktes. Normalt har Millennials ikke noget imod, at arbejdet fylder meget, men de forventer og kræver at have tid nok til ikke at udskyde livets glæder. De vil "leve" livet fuldt ud.

Millennials tror, at de kan sige, hvad de vil Over de seneste 30 år har vi set et kulturelt skifte i organisationsadfærd. Det bliver i stigende grad accepteret – faktisk også tilskyndet – at medarbejdere placeret lavere i hierarkiet åbner munden og siger deres ærlige mening. Derfor siger Millennials også deres ærlige mening til folkene højere placeret i hierarkiet.

Samfundet er i dag mindre formelt end det var tidligere. Der benyttes nærmest aldrig formelle titler, når man tiltaler hinanden. I en organisatorisk kontekst ser vi det samme mønster; miljøerne bliver mere åbne for kommunikation, hvilket ofte kommer til udtryk ved, at alles input er tilskyndet og værdsat – uanset alder, køn, stilling osv.

Millennials er et produkt af vores tid, og derfor er det helt naturligt for dem, at uenigheder med andre er en del af løsningsprocessen. Det er derfor også naturligt for Millennials, at ligesom deres leder kan være kritiske overfor dem, kan Millennials også være kritiske over for ledelsen. Dette er ikke nødvendigvis en dårlig ting, da mennesker er mere investerede i arbejde, når de tilskyndes til at bidrage med idéer og tage ejerskab. Disse input er mere brugbare, når man som leder hjælper Millennials med at forstå hvordan, hvornår, og hvor man kan komme med inputs (på interne møder eller brainstorming sessioner osv.).

Millennials hader ensartet arbejde Størstedelen af de adspurgte Millennials svarede IKKE, at deres arbejde var for gentagende. Dog svarede 20-25 %, at deres arbejde ikke var tilstrækkeligt varieret. Det interessante er dog, at forskningsdata viser, at dette ikke kun er en tendens hos Millennials. Næsten lige så mange (18 %) af den ældre adspurgte generation svarer, at deres job er præget af for megen rutine. Andre 15 % svarede, at arbejdet mangler variation.

Det er altså ikke aldersbestemt, hvorvidt folk føler for meget rutine i arbejdet. Hvad kan årsagen så være? Data påpeger, at en persons organisatoriske "niveau" eller hierarkiske trin er afgørende. Jo højere man er placeret på den hierarkiske stige, des mere variation er der i jobbet, uanset generation.

Da Millennials er yngre er det helt naturligt, at de tit er placeret lavere i hierarkiet i forhold til ældre medarbejdere. Ingen data påviser, at de Millennials, som bestrider højere stillinger, betegner deres arbejde for rutine, hvorimod de, der arbejder i lavere stillinger, betegner arbejdet for rutinepræget.

At ensartet, rutinepræget arbejde er kedeligt er ikke kun et kendetegn for Millennials; det er et kendetegn for al arbejde generelt.

Berettiget betyder ikke doven Millennials kan have nogle forventninger, som får folk til at betegne dem som berettigede, men det betyder ikke, at de er doven. Faktisk er Millennials i arbejdsregi yderst hårdtarbejdende, motiverede og ønsker at bidrage til organisationen. Et studie fra Universum fandt, at 39 % af Millennials ønsker at lære nye ting hver dag, hvis de har muligheden.

Millennials arbejder meget. 56 % arbejder ni timer om dagen og 33 % mere end 10 timer om dagen. Mere end halvdelen af Millennials oplever, at de er motiverede til at arbejde hårdt, da det er en del af deres karriereplan, eller simpelthen fordi, de nyder det. Derudover betragter

Millennials ikke sig selv som værende hyret til kun at udføre et stykke arbejde; de ønsker at bidrage så meget som muligt til organisationen, også ud over de arbejdsområder, som står i arbejdsbeskrivelsen. Millennials mener, at de bør sige deres ærlige mening, ikke kun for at gavne sig selv, men også fordi det gavner organisationen.

NEEDY AND INDEPENDENT

Mange mener, at Millennials er *needy*, da de altid skal bekræftes i, hvordan de klarer sig. De vil have specifikke målsætninger, så de hele tiden kan afspejle egen præstation i forhold til opstillede succeskriterier. De vil have et detaljeret "how-to" kort, som kan vise dem præcist, hvordan man flytter sig fra a til b – både professionelt og privat – og hvis ikke de får det, opfører de sig klæbende og konstant søgende efter bekræftelse.

Men på samme tid er de ekstremt selvstændige. Millennials ønsker coaching, men de vil ikke have oplyst, hvordan en given opgave skal løses (hvilket ofte er den måde råd bliver opfattet på). Anklagepunkterne mod Millennials i denne henseende er som følger:

- De vil have deres forældre involveret i alt
- Der skal konstant være hjælp til rådighed
- De vil have hyppig feedback

Vil Millennials virkelig have forældrene involveret? Involvering af forældre i en eller anden form er relativt normalt. Universums globale studie kortlagde, at 25 % af Millennials involverer deres forældre i karriererelaterede beslutninger, mens et andet studie påpeger, at en tredjedel af virksomhederne oplevede, at forældrene blev involveret i børnenes arbejde.

Spørgsmålet er i højere grad centret om *niveauet* eller *graden* af involvering. Gennem adskillige interviews i flere undersøgelser påvises det, at Millennials generelt ønsker at involvere forældrene, men ikke i alt for høj grad.

Mens mange forældre hjælper deres børn med at finde sit første job, mener 90 % af Millennials ikke, at deres forældre skal involveres i jobsamtaler, og 85 % mener ikke, at forældrene skal have en kopi af tilbuds- og ansættelseskontrakten.

Det kan være en god idé for mange organisationer at tilbyde informationer, som alle (også forældre) kan forstå, men det er ikke nødvendigt – eller ønsket – af langt de fleste Millennials, at forældrene inkluderes i ansættelsesprocessen eller andre aspekter af ansættelsesforholdet.

Millennials ønsker ikke, at forældrene har en aktivt indblandende rolle i deres liv, men de ønsker støtte. Millennials elsker derfor mentorer i arbejdslivet, som tilbyder denne form for støtte. En mentor kan hjælpe Millennials til hurtigere at forstå- og bidrage til organisationen, planlægge karrieretrin, og åbne nye døre. 91 % af Millennials oplever, at de enten har eller gerne vil have en mentor. Millennials er mere engagerede, når de får den rette mængde støtte fra ledelsen og organisationen generelt.

Millennials vil have hyppig feedback? Millennials ønsker med jævne mellemrum at modtage feedback omhandlende deres performance. Dette følger egentlig bare den tendens, som blev grundlagt af Baby Boomers og Generation X, som generelt krævede mere af deres chefer og organisationer i forhold til medarbejderfeedback og udviklingsamtaler.

Denne udvikling er ikke så ukendt, da Millennials i dag modtager feedback konstant gennem sociale medier og andre digitale platforme. Mens 54 % af Millennials ønsker udviklingsfeedback i maksimalt én-månedes-intervaller (endnu bedre er ugentlige), oplyser kun 23 %, at de rent faktisk modtager regelmæssig feedback.

Med Millennials i arbejdsstyrken bør man bestræbe sig på at give feedback vedrørende performance minimum hver anden uge. Derudover bør døren altid stå åben for, at de ansatte kan stikke hovedet ind til en snak om, hvordan det seneste projekt er forløbet. Feedbacken behøver ikke være omfattende. Ofte er hurtig anerkendelse eller kritik af arbejdet tilstrækkeligt så længe feedbacken kommer jævnlige.

Needy betyder ikke afhængig At ønske støtte, feedback og mentoring betyder ikke, at Millennials er afhængige og uselvstændige. De er faktisk ret strategiske. De tænker over, hvad de mangler for at blive succesfulde, og beder derefter om det. Millennials mener fundamentalt, at de bliver nødt til at være selvstændige aktører i deres egen karriere.

Baby Boomers (2. verdenskrig generationen) voksede op i en tid, hvor forældrene levede i en verden, som var karakteriseret af lange ansættelser i samme organisation, sikre pensionsplaner og tovejs organisatorisk loyalitet. For Millennials er det en anden verden. De har oplevet deres forældre arbejde mange timer i stærkt konkurrenceprægede miljøer med hyppige nedskæringsrunder, fyringer, stagnerende lønniveau og usikre pensionsstrukturer.

Millennials anser organisatorisk afhængighed som en mulighed, der skal udnyttes. Det er ikke en belønning. Konsekvensen er, at Millennials er ekstremt selvstændige: de vil have kontrol over deres arbejde, de har mindre respekt for autoriteter, og de værner om fleksibilitet.

DO GOOD AND DO WELL

Millennials bekymrer sig om verden, og de ønsker, at deres arbejde bidrager til en bedre verden. De ønsker derfor ikke kun at arbejde for penge. Hele 92 % svarer, at *"making the world a better place"* er vigtigt for dem. 82 % svarer derudover, at involvering i, eller støtte til, velgørehed er lige så vigtigt. Millennials ønsker altså at hjælpe; spørgsmålet er herefter *hvordan?*

Et studie fra 2013 foretaget af organisationen Achieve præsenterede en række årsager til, at Millennials bekymrer sig så meget om velgørehed. 79 % svarede, at de var passionerede omkring det givne område, hvori de bidrog til velgøreheden. 56 % svarede, at de ønskede at møde nye mennesker med samme interesser. Slutteligt svarede 61 %, at det forøgede deres professionelle evner. Så selv når Millennials bidrager til et bedre fællesskab, gør de det med tanke på, hvordan det gavner deres egen karrierestrategi bedst muligt.

Millennials ønsker dog ikke kun at bidrage som enkelt person. De mener også, at organisationer bør bidrage til helhedsbilledet; 97 % anser det som vigtigt at arbejde for en organisation eller chef, som deler deres værdier. Heldigvis mener størstedelen af Millennials, at deres nuværende arbejdsplads er ansvarlige institutioner, som bidrager til en bedre verden. Dette understøttes af et andet studie fra Achieve (2014).

"Doing Good" er ikke en højere prioritet end "doing well" Millennials synes det er vigtigt at forbedre verden og bidrage til velgøreheden. Men dette er hverken deres eneste – eller højeste – prioritet. Mens 92 % af Millennials oplyser, at deres arbejdsplads bidrager til at gøre verden et bedre sted, tilkendegiver kun 34 %, at det netop er derfor, de arbejder dér. Dette angiver, at *"doing good"* er vigtigt, men ikke overskyggende. Eksempelvis oplyser 43 %, at compensation er "ekstremt vigtigt", og 38 % beskriver compensation, eller løn, som "meget vigtigt".

Dette er altså en 'både-og' situation; Millennials vil arbejde for arbejdsgivere, som bidrager til en bedre verden, men som samtidig kompenserer Millennials pænt. Da fleksibiliteten hos Millennials er stor, er det ikke en intelligent strategi at bidrage til omverdenen uden også at betale en ordentlig løn, eller omvendt, hvis man ønsker at fastholde talentfulde Millennials.

Grunden til at Millennials er så fokuserede på kompensation er, at de har masser af regninger at betale. Gæld er for mange en stor anledning til bekymring. I 2013 havde 69 % af Millennials optaget et studielån. For mange Millennials i USA udgør afdrag på studielån den absolut største månedlige udgift, og derfor er Millennials meget opmærksomme på, at kompensationen er tilstrækkelig stor.

HIGH TECH AND HIGH TOUCH

Millennials elsker deres legetøj. De SKAL have den seneste hard- eller software. De er, modsat nogen anden generation, vokset op med teknologien som "sød". Et studie fra 2010 foretaget af Pew Research Center angiver, at minimum halvdelen af Millennials er af den opfattelse, at ny teknologi gør mennesker mere effektive og mindsker tidsspild generelt. I nogle tilfælde forstår Millennials ikke, at deres "tech-løsninger" rent faktisk bare flytter arbejdet fra dem selv til nogle andre.

Millennials fastholder venskaber gennem cyberspace Den måske mest udbredte anklage mod Millennials er, at de er så forbundet med, og afhængige af, internettet, at størstedelen af deres sociale liv finder sted i cyberspace. Dette er selvfølgelig ikke den fulde sandhed. Det er sandt, at de sms'er, sender e-mails og bruger sociale medier rigtig meget, men størstedelen af Millennials socialiserer sig også i den virkelige verden – ikke kun i den virtuelle.

Pew Research Centers studie fra 2010 kortlagde, at langt størstedelen af Millennials mener, at moderne teknologi bidrager til, at familie og venner på tværs af geografiske begrænsninger kan holde kontakt med hinanden. Dette er ganske relevant set i lyset af den forøgede mobilitet i den moderne, globale verden. Millennials vedkender at have venskaber, som udelukkende eksisterer pga. cyberspace; 29 % oplyser, at de har venner i cyberspace, som de aldrig har mødt ansigt til ansigt. Samtidig oplyser 42 %, at de har venner, som de kun kommunikerer med i cyberspace grundet geografiske udfordringer. På lang sigt er dette en kæmpe fordel for Millennials, da organisationer – ligesom resten af verden – langsomt men sikkert bliver mere spredte og fragmenterede. Millennials besidder en unik evne til at fastholde og skabe forhold gennem cyberspace, og dette vil i fremtiden blive endnu mere nødvendigt, hvor Millennials nemmere vil kunne fungere i globale teams, som er spredt over hele verden.

Millennials webbaserede adfærd skader fysisk samvær Millennials er blevet beskyldt for ikke at forstå vigtigheden af nonverbal kommunikation. Data viser dog, at Millennials rent faktisk foretrækker *face-to-face* kommunikation fremfor andre kommunikationsformer. Dette er interessant i forhold til tidligere nævnte pointer om venskaberne i cyberspace, idet det afspejler, at teknologien med sikkerhed spiller en stor rolle, men det menneskelige aspekt er mindst ligeså vigtigt. Hvis ikke Millennials føler sig følelsesmæssigt forbundet til en virksomhed, enten gennem venskaber med kollegaer, team eller chef, vil de højst sandsynligt søge et andet sted hen.

På arbejdspladsen søger de venner, teams med venskabelige kollegaer og en chef, som bekymrer sig om dem – en organisation, som de føler sig som en del af. De menneskelige relationer på arbejdspladsen er afgørende for Millennials dedikation og forpligtigelse til en virksomhed.

Hvis din virksomhed kan tilbyde dette; venskabelige kollegaer, ledere og samarbejdspartnere i en ansvarlig organisation, vil Millennials trives hos dig.

COMMITTED AND LEAVING

Generelt er Millennials engagerede og investerede i deres arbejdsplads. Mere end halvdelen af de adspurgte svarede, at de er følelsesmæssigt investerede i virksomheden. 66 % svarede, at de nyder at snakke om arbejdspladsen med venner eller familie. Derudover svarede 66 %, at de ingen intentioner har om at forlade deres arbejdsplads. Tanken om en lang og stabil karriere er altså ikke forsvundet.

Et udbredt kritikpunkt om Millennials er, at de ikke er ambitiøse nok; at de ikke har ambitioner om at kravle op ad den hierarkiske stige og indtage betydningsfulde stillinger. Ingen forskning bakker dog op om dette kritikpunkt. Endnu et Pew studie fra 2013 påviste, at 70 % mandlige- og 61 % kvindelige adspurgte Millennials drømmer om at blive topleder en dag.

Committed Does Not Mean Stay No Matter What Som beskrevet ovenfor føler mange Millennials sig engagerede og forpligtede til deres arbejdsplads. Men en tredjedel svarer alligevel, at de samtidig søger andre muligheder. Mange Millennials føler sig overbelastede; 42 % svarer, at de ikke kan nå at udføre alt det arbejde, som de bliver pålagt, mens 49 % svarer, at vægten af deres arbejdsbyrde forhindrer dem i at udføre al arbejde tilfredsstillende.

Millennials er tilbøjelige til at søge nye muligheder, hvis de føler, at (1) en magtfuld gruppe af personer styrer dagsordenen i organisationen, og ingen tør gå imod gruppen (2) det er lettere at tie stille end at bekæmpe systemet (3) aflønning og forfremmelser primært baseres på organisatorisk politik.

Størstedelen af Millennials mener også, at compensation er vigtigt, og at de er utilfredse med deres egen nuværende compensation. De mener ikke, at lønnen og goderne afspejler de evner og indsats, som de egentlig bidrager med. Millennials mener, at de, sammenlignet med kollegaer og ansatte på samme niveau i andre organisationer, får for lidt i løn.

Organisationer, der ser fastholdelse af talent som en konkurrencefordel, skal være opmærksomme på, at medarbejderne har mulighed for at stige i graderne og kompenseres derefter – i form af løn, titel, goder eller andet. Det er klart, at man ikke bare kan smide store lønninger efter enhver Millennial, men hvis nogen har talent – og man ønsker at fastholde det talent – er lønnen vigtigt; ellers finder de bare et andet sted at udfolde deres talent.

WHAT MILLENNIALS WANT AND HOW TO GIVE IT TO THEM

Millennials verden over er i store træk meget ens. De kan lide deres arbejde, og de søger sammenlignelige ting i livet; et interessant, velbetalt, stabilt arbejde sammen med folk de kan lide i en organisation, som agerer socialt ansvarligt og sætter pris på dem, og hvor der er fleksibilitet samt mulighed for forfremmelse og personlig udvikling.

De fleste organisationer opererer med tre primære mål for talent management; *attraction*, *engagement* og *retention*. De tre områder, som skal hjælpe dig med at tiltrække, engagere og fastholde talenter er:

- Menneskene (mentorer, venner, teams, og chefer)
- Arbejdet (interessant, meningsfyldt og velafbalanceret)
- Muligheder (feedback og kommunikation, udvikling og compensation)

Menneskene Mentorer: Etablér formelle mentorprogrammer på arbejdspladsen, og tilskynd erfarne medarbejdere til at bistå de unge uden for de formelle rammer. Ledere skal uddannes og informeres bedre om vigtigheden af at forfremme og fremhæve diversitet. Promovér

forskelle; erfarne kvinder kan sagtens være mentorer for unge mænd, og forskelligartet faglig baggrund, race, eller religion er heller ingen hindring.

Venner: Organisationer bør struktureres således, at arbejdsmiljøet tilskynder dannelsen af venskaber på tværs af hierarki, stillingsbetegnelser, køn og andre forhold. Facilitér eventuelle fritidsaktiviteter som et firmafodboldhold, interessegrupper og andre fælles aktiviteter. Mulighederne er mange.

Teams: Et eventuelt arbejdsteam er vigtigt for Millennials. Et team er, mere end noget andet, med til at støtte folk i løsningen af arbejdsopgaver. Mange succesfulde arbejdsteam er selvstyrende, ikke nødvendigvis uden hyppig rapportering til ledelsen, men det er vigtigt, at teamet selv kan tage beslutninger og løse eventuelle interne udfordringer. Stil de fornødne ressourcer til rådighed for teamet, og hold medlemmerne ansvarlige for resultaterne – både de positive og negative.

Chefer: En tommelfingerregel er, at folk ikke forlader dårlige organisationer; de forlader dårlige chefer. Dette er tilfældet for Millennials, generation X og baby boomers. Sørg for, at dine medarbejdere føler sig værdsatte; udvis tillid, og giv ros for veludført arbejde. Opstil gerne mål for Millennials og hold dem ansvarlige; giv støtte og vær mentor.

Arbejdet Spændende: Der er ingen god erstatning for et spændende arbejde. Hvis arbejdet er spændende bliver ledelsens rolle meget mere simpel, idet folk automatisk er motiverede og engagerede. Vær sikker på, at Millennials forstår, hvorfor en bestemt opgave skal udføres, og hvordan løsningen er værdiskabende for virksomheden. Selv hvis opgaven er triviel vil det øge engagementet for den ansatte at vide, hvorfor opgaven skal løses. Tilskynd Millennials til at komme med input i forhold til forbedring af arbejdsprocessen. Giv Millennials mulighed for at interagere med den omgivende verden (kunderne eller andre stakeholders) gennem bestemte arbejdsopgaver.

Meningsfyldt: Groft sagt ønsker Millennials at engagere sig i et arbejde, som de føler "giver mening". Hvad dette præcist dækker varierer fra individ til individ. Overordnet set ønsker Millennials at bidrage til et positivt miljø og social ansvarlighed. Vær derfor opmærksom på at forklare, hvordan organisationen bidrager til disse ting.

Velafbalanceret: Millennials adskiller sig ikke meget fra alle andre på dette punkt. Hvis du drukner dem i arbejde, så de til sidst ikke har tid til deres privatliv, begynder de automatisk at søge væk. Vær fleksibel med arbejdsbyrden, arbejdstimer, karrierevalg og undgå for fastlagte systemer.

Muligheder: Feedback og kommunikation: Millennials vil vide, hvad de skal gøre for at løse en opgave succesfuldt. Samtidig vil de ikke ledes på mikro niveau. Din tilgang bør derfor være rådgivende fremfor kommanderende. Implementér feedback som en fast del af arbejdsflowet på ugentlig basis. Tovejskommunikation er vigtig. Hjælp Millennials til at komme med konstruktive inputs. Tag gerne personlige karriererelaterede samtaler med Millennials.

Udvikling: Giv Millennials gode udviklingsmuligheder eller forbered dig på, at de finder et andet job. Hav en struktureret udviklingsplan klar, hvor Millennials forstår, at udvikling lige så meget handler om personlig udvikling som den næste forfremmelse.

Kompensation: Spørgsmålet er ikke, hvorvidt Millennials finder information om andres løn fra utraditionelle kilder; spørgsmålet er, hvor præcise informationerne er. Des mere transparent du kan være i forhold til organisationens lønningspolitik, des bedre. Vær bevidst om, at lønnen først og fremmest betaler regningerne, men det er også en målestok for selvværd. Du kan betale en lav løn til folk, som ikke arbejder hårdt, og du kan betale en høj løn til folk, som arbejder rigtig

hårdt. Du kan IKKE underbetale hårdtarbejdende personer og forvente, at de bliver hængende ret længe.

Grib kontrollen over lønsamtalen før internettet spiller ind. Der findes masser af information om lønningsstrukturer og niveauer på internettet, men kvaliteten af information er ofte upålidelig, og derfor bliver samtalen hurtigt fordrejet.

Husk at kompensation ikke kun er et spørgsmål om løn. Personlig udvikling, arbejdsbyrde eller fleksibilitet, kan også fungere som kompensation.

LOOKING TO THE FUTURE

Nuværende forskning kombineret med tidligere erfaringer påpeger nogle faktorer, som organisationer med fordel kan have for øje i fremtidsplanlægningen i forhold til Millennial-generationen.

Hvornår starter karrieren? En stor del af Millennials har oplevet to forskellige samfundsæraer, som inkluderede meget forskellige økonomiske miljøer: væksten i 00'erne og finanskrisen i 2007.

Forskning i, hvilke langtidspåvirkninger det har, at påbegynde sin karriere midt i en økonomisk nedtur indikerer, at de, som starter på arbejdsmarkedet i krisetid oftest tjener markant mindre over en tiårig periode (ofte også længere) sammenlignet med de, som starter i væksttid. I krisetid er der i al sin enkelthed færre gode job at vælge mellem – og de job, som er tilgængelig, er i højere grad betinget af dårligere løn og/eller færre og dårligere udviklingsmuligheder. Forskning indikerer altså, at en start på arbejdsmarkedet med et mindre attraktivt job kommer til at påvirke resten af ens karriereforløb.

Millennials lever længere og har mindre pensionssikkerhed. I USA er gennemsnitsalderen steget til 84,3 år for mænd og 86,6 år for kvinder. Det store spørgsmål, som opstår i forlængelse af flere debatter om levealder, er, hvordan man i fremtiden skal finansiere sin pension, da bekymringer om bæredygtigheden af nuværende pensionsprogrammer og strukturer er blevet noget større.

For størstedelen af Millennials vil der ikke være en krukke guld for enden af karriereregnbuen. Den globale fattigdom er blevet reduceret gennem de seneste 40 år, men i flere industrialiserede samfund, som USA og UK, bliver uligheden mellem folk i samme sociale klasse endnu større. I fremtiden vil folk med samme uddannelse, arbejde eller brancheerfaring erfare, at nogle bliver store vindere, mens andre taber. Med internettet og digitaliseringen kan mere og mere købes og sælges online, herunder også viden og knowhow. Nogle vinder, andre taber.

Store uddannelsesomkostninger giver usikkerhed. Specielt i lande som USA og UK stiger uddannelsesgebyrerne for studerende hurtigere end inflationsniveauet. Resultatet bliver, at Millennials står over for store uddannelsesomkostninger, som giver dem gæld, og eftersom arbejdsmarkedet ikke kan garantere, at tidligere lukrative arbejdsområder forbliver lukrative, ser den store gælds tyngede fremtid mere skræmmende ud.

Millennials stifter familie senere, hvilket påvirker deres karrierefleksibilitet. Undersøgelser viser, at Millennials bliver gift senere end tidligere generationer. De køber ligeledes hus og får børn på senere tidspunkter. Dette betyder, at Millennials er mere fleksible i deres tidlige karriereforløb. De har fleksibilitet til at arbejde mere, tage risiko, skifte arbejde, udnytte muligheder, når de opstår, osv. Denne fleksibilitet medfører dog, at fleksibiliteten senere hen

bliver tilsvarende mindre. Organisationer, som ønsker at fastholde de dygtigste Millennials skal være forberedte på disse tendenser og planlægge derefter.

Millennials er mere forbundne i privatlivet, hvilket gør dem mere mobile i forhold til arbejde. Med teknologiens hjælp kan vi nemmere end tidligere holde kontakt med andre på tværs af geografiske grænser. Dette betyder, at det er lettere at flytte til andre byer, lande eller kontinenter og stadig opretholde et velfungerende socialt liv med venner og familie. Specielt Millennials dyrker og trives i denne disciplin; at forblive forbundet med folk, som man måske slet ikke ser fysisk. Dette bevirker, at Millennials er yderst fleksible og mobile. Den gode nyhed for organisationerne er, at dette passer perfekt ind i en verden, hvor geografi spiller en stadig mindre rolle. Millennials mestrer at samarbejde virtuelt uden at skulle sidde i samme lokale.

Anvendelse af bogens pointer

Netop denne bog er meget præcis i sine anbefalinger til, hvordan man inden for ledelse og HR kan arbejde med, hvordan Millennials bliver en positiv og værdiskabende faktor i virksomheden.

At det kræver en revideret ledelses- og HR tilgang er der ingen tvivl om – men i denne bog findes en lang række præcise anvisninger, som er eksekverbare:

- Menneskene (mentorer, venner, teams og chefer)
- Arbejdet (interessant, meningsfyldt og velafbalanceret)
- Muligheder (feedback og kommunikation, udvikling og compensation)

Foruden de konkrete anvisninger har bogen en anden og mere konkret betydning. Den fortæller dig hvorfor!