Berättigandets tidsålder: Vill ha!

Många generationer har sagt att ”dagens ungdom tänker bara på sig själva”, men den här gången kan det vara sant. Vi upplevde nyligen en kris som utlöstes av självständiga bankmän, politiker och vice direktörer, med system och anställda som var oförmögna att förhindra missbruket av kollektivet.
Forskare och sociologer har märkt hur de senaste generationerna har fokuserar mer på JAGET. Personer födda under de senaste årtiondena, ibland benämnd som Generation Jag, är nu på väg ut på, eller förbereder sig för, arbetsmarknaden. Över hela världen får de ungas personliga vanor och beteende konsekvenser för affärsvärldens framtid och för samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare.
I USA har forskare gjort mätningar av narcissism – en självförhärligande syn på sig själv, brist på empati och ett behov av att bli beundrad och att erfara självförhöjande upplevelser. Detta har lett till den oroande slutsatsen att unga idag fokuserar allt mer på att förstora jaget i en ny tidsålder, där många tar hand om sitt eget välbefinnande först och främst – ofta på bekostnad av andra. Därtill rapporteras det att allt fler personer har narcissistisk personlighetsstörning (NPS).
Men är de unga och deras beteende en följd av de äldres? Termen ”helikopterförälder” används för att beskriva föräldrar som håller ett nära, vakande öga på sina barn och besparar dem konfrontationer med verkligheten. Likaledes kallas i Skandinavien generationen född under 1980-talet och tidigt 1990-tal för ”curlingbarn”, eftersom deras föräldrar konstant sopar framför dem när de vandrar på livets stig, och hjälper dem att uppnå maximala resultat med minimala ansträngningar. Till skillnad från förr i tiden när personnamn valdes efter vissa normer, vilket skapade mycket vanliga och lika namn, väljer nutida föräldrar namn som är unika så att deras barn kan skilja sig från mängden hela livet. Barn föds in i en värld där de känner sig som kungligheter och de har därför svårt för lydnad och auktoritet. Detta påverkar självfallet deras professionella framtid. Kanske som en följd av ökad narcissism, minskar hastigt de bredare anknytningar och relationer som individer har med sitt samhälle. Allt fler tankar och handlingar förknippas med att ta snarare än att ge. Detta har en enorm inverkan på de sociala systemen. Och i företag och organisationer kan detta orsaka problem på många nivåer. Till exempel har forskare funnit att personer som anser sig vara berättigade framför andra, aktiverar skiljelinjer och skapar disharmoni i sina arbetsgrupper.
Hur hamnade vi här?
Man kan delvis skylla på personers uppfostran, som nämndes ovan. Men, kan även affärspraxis skapa fall för ökad narcissism och berättigandeattityd? HP:s Mark Hurd fick inledningsvis ut 35 miljoner USD från ett fallskärmsavtal efter att kan avskedades för brott mot etiska regler. BP:s före detta vd, Tony Hayward, blev känd för att jämra sig över hur oljekatastrofen ställt till det i hans liv. Och, även mitt under finanskrisen, köade bankmän för stödpaket, bonusar och fallskärmsavtal. Inte så konstigt att berättigandeattityden verkar ha fått fnatt!
Förutom föräldrar och affärspraxis, verkar vissa levnadstrender i många västerländska samhällen skapa en långsam pådrivning av berättigandeattityder och narcissism. För det första, har vi pendlingskonceptet, där många bor i förorter långt från den stad eller det industriområde där de arbetar. Denna geografiska separation gör att människor känner sig allt mer avlägsen från det samhälle de lever och verkar i, och deras medborgerliga engagemang minskar kraftigt.
För det andra, har det ända sedan slutet av 1960-talet fokuserats allt mer på självförverkligande och individualism. Alla behandlas nu i enlighet med sin unika smak, personlighet och preferenser. Bara att beställa en kopp kaffe nuförtiden kräver en enorm kognitiv ansträngning för att välja bland alla de hundratals olika varianter. Framförallt internet ger funktioner för all slags individualisering, med sociala nätverk som gör det möjligt för vem som helst att visa upp sig för en stund i rampljuset, varje dag och utan kostnad.
Till sist, ser vi en överväldigande aptit för kändisar, rikedom och ytlig materialism. Alla kan nu bli

kända bokstavligt talat över en natt och, med internettjänster för att få syn på kändisar, s.k. kändis-spotting, kan vi enkelt och när som helst hålla koll på var de befinner sig. Världskända Paris Hilton är ett exempel på ultimat ”jag”-baserad marknadsföring och konsumtion.
Hur påverkar detta våra företagsledare?
Konsekvenserna som förknippas med arbetskraft och de företagsledare ansvariga för att hantera framtida bolag är komplexa och tvetydiga. Om de nya generationerna som tar sig ut på arbetsmarknaden verkligen är mer narcissistiska och i allt större utsträckning känner sig berättigade till belöningar utan en dags hederligt arbete och långsiktigt engagemang, går vi en tid av utmaningar till mötes med mer konflikter och ”skiter väl jag i”-attityder. Och, eftersom det i vissa delar av världen kommer finnas större behov av arbetskraft än efterfrågan, vem blir det då som styr och ställer? Jobben kommer att bli allt mer individuellt anpassade – framför allt av arbetstagaren! Och av de organisationer som till fullo förstår sig på att skräddarsy karriärer. Gränserna mellan arbete och fritid blir allt suddigare, eller till och med försvinner helt, när människor nu är uppkopplade dygnet runt. Vissa hävdar att vi även är överdrivet uppkopplade. Dessutom kommer det att bli markant vanligare att oftare byta arbetsgivare och projekt. Som nykomling på dagens arbetsmarknad förväntas man ha tre gånger så många arbetsgivare (om inte fler) under sin livstid än tidigare generationer.
Är allt detta enbart dåliga nyheter? Inte om de negativa effekterna kan minimeras, till exempel genom att öka fokus på gruppmål och gruppbelöning. Nya regler måste etableras, som lämnar noll tolerans för översitteri, girighet eller annan typ av narcissistiskt beteende. Balansen mellan arbetsgivare och arbetstagare kommer att ändras och företagen måste vara förberedda på att stimulera sin arbetsstyrka kontinuerligt, och komma på nya, flexibla sätt att anställa och teckna avtal med nya arbetstagare. Detta innebär fler intressanta och dynamiska roller för personalchefer som på ett ansvarsfullt sätt behöver mana till mindre övervakning och kontroll, och istället mer handledning, mentorskap och aktiv övning.
Även om vissa av följderna av en berättigandeattityd kan verka störande, asociala och olämpliga, medför de nya generationerna också många fördelar. Vi kommer att se en generation med arbetstagare som är engagerade, benägna att ta initiativ och som lever mer efter sina egna värderingar än efter gruppnormer. Företag kan förvänta sig människor som är globalt uppkopplade, är mycket IT-kunniga och som således kan fungera som omvända mentorer. På sätt och vis är vi för första gången i historien på väg in i en tid där eleven faktiskt har fler färdigheter och läraren är den som behöver handledning. Framförallt kommer denna generation att leta efter jobb med stort självstyre, där man får dynamisk och experimentell utbildning och fortsatt utveckling som individer. Hur paradoxalt det än låter med tanke på det narcissistiska sammanhanget, är yngre generationer intresserade av organisationer som tar socialt och miljömässigt ansvar och företag som lyfter fram och drivs av värderingar – de som håller vad de lovar. Juxtapositionen medför ett koncept där man bryr sig om något som är lite mer universalt, avlägset och ogripbart – men som vi är i kontakt med dagligen via media – samtidigt som man knappt uppmärksammar och respekterar den närmsta omgivningen. Det är lite som att skänka pengar till välgörenhet men inte vara generös mot ens egen behövande släkt eller samhälle. Besynnerligt kan tyckas, men detta representerar en simultan kombination av hög individualitet och hög kollektivism. För morgondagens företag och organisationer kan det finnas en unik möjlighet att reparera divergensen genom att tillgodose individuella behov samtidigt som man ger en kollektiv och gemensam altruism.
Karsten Jonsen är en forskare på IMD som specialiserar på organisationsbeteende. IMD, baserat i Lausanne i Schweiz, är ett av världens ledande handelsinstitut.
IMD, baserat i Schweiz, är en av världens högst rankade handelshögskolor. Med mer än 60 års erfarenhet har IMD en inställning till ledarskapsutbildning som bygger på verklig kunskap i den verkliga världen. IMD erbjuder nytänkande och samarbetsfrämjande lösningar för att bemöta klienternas utmaningar. Vårt perspektiv är internationellt – vi förstår komplexiteten i en global miljö. Verkligt betydelsefullt lärande och utveckling inom ledarskap och företagsledning på IMD gör det möjligt för deltagarna att lära sig mer, ge mer och vara bättre. (www.imd.ch).

IMD är högst rankade inom ledarskapsutbildning utanför USA och ligger på andra plats världen över (Financial Times, 2008-2010). IMD:s MBA (Master of Business Administration) är rankad på andra plats i Europa (The Economist, 2010).