



Fra alpha og zoomer til boomer

Generationsmøde: De unge generationer har en ny tilgang til arbejdslivet. De er ærlige om deres forventninger og holdninger og tænker ikke i hierarkier. Ved at forstå generationerne kan vi skabe bedre trivsel på arbejdspladsen, siger virksomheds- og ledelsesrådgiver Betina Liliendal.

På arbejdspladsen mødes generationerne. Sådan har det altid været. Alligevel er der særlig god grund til at være opmærksom på det i dag. Det mener virksomheds- og ledelsesrådgiver Betina Liliendal, der i mange år har arbejdet med generationsforståelse på arbejdspladsen.

Hvorfor skal vi interessere os for generationsmødet på arbejdspladsen?

– Det skal vi, fordi det giver os en bedre forudsætning for at forstå hinanden, bruge hinandens kompetencer og at samarbejde bedre. Det har altid været sådan, at de unge kommer ud på arbejdsmarkedet og sparker lidt til tingene. Det væsensforskellige i dag er, at vi aldrig har været så mange generationer på samme arbejdsplads. Derudover er der sket nogle vilde ting de sidste 30 år i samfundet, som gør, at de yngre generationer er rundet af nogle helt andre vilkår end de ældre generationer. Gennem de sidste 30 år, hvor de yngste generationer er vokset op, er internettet og en verden af digitale muligheder kommet til. De ældre generationer har også lært at bruge en computer, men vi har lært det som voksne. For de yngre generationer, der er vokset op i en digital verden, har det været med til at forme dem. Derudover har både familiemønstre og skole- og uddannelsessystem ændret sig radikalt i de sidste 30 år, og det har præget de unge generationer, som kommer ud på arbejdsmarkedet nu.

Kan du sætte lidt flere ord på, hvad der har præget de unge generationer?

– Den kontekst, der omgiver os i vores formative år, har en stor betydning. Altså de store linjer i samfundsudviklingen. Der er selvfølgelig meget andet, der er med til at forme os hver især, som er mere individuelle faktorer. Men hvis vi ser på fællestrækkene for generationerne, så er de unge, der i dag er mellem 15 og 30 år, vokset op i et samfund, hvor der har været meget høje forventninger til dem. Derfor har de også lært at stille høje forventninger til verden. De er vokset op med et skole- og uddannelsessystem, hvor de er vant til at få konstant feedback og blive konstant evalueret. Helt ned til vuggestueplan har vi evalueret dem på deres sprog, motorik, sociale kompetencer og så videre. De er blevet målt, vejret, monitoreret og benchmarket i alle mulige sammenhænge. Det betyder blandt andet, at de er blevet rigtig dygtige til at italesætte deres egen formåen, deres ønsker, forhåbninger og krav. Simpelthen fordi de konstant er blevet bedt om at give feedback. "Hvad synes du? Hvad mener du? Hvordan har du det?" Det har for manges vedkommende også været med til at gøre dem relationelt stærke. Og det betyder, at de søger mening i det, de laver.

– En anden meget vigtig ting er, at de er vokset op med at blive behandlet ligeværdigt. Fra de var helt små, er de blevet spurgt: "Hvad vil du have til morgenmad? Hvad kunne du tænke dig? Hvad for noget tøj vil du have på i dag?" og så videre. Og sådan er de også blevet mødt i institutioner og skoler. Deres behov og ønsker er blevet behandlet ligeværdigt. Derfor kommer de ind på arbejdsmarkedet med en forventning om at være ligeværdig fra dag et. Det er en af de helt store gamechangere. Hvor os, der er fra generation x eller boomer-generationen, vi kom ind på arbejdsmarkedet med en klar forståelse af at være nederst i hierarkiet. Sådan har de unge generationer det ikke. De forventer at blive set som mennesker og ikke bare et stykke arbejdskraft.



Generationer:

Generation baby boomer (også kaldet boomere):
Født mellem 1946 og 1965

Generation X:
Født mellem 1966 og 1980

Generation Y (også kaldet millennials):
Født mellem 1981 og 1995

Generation Z (også kaldet zoomere):
Født mellem 1996 og 2010

Generation alpha:
Født mellem 2011 og 2024

Generation beta:
Født mellem 2025 og –

Hvad præger de ældre generationer på arbejdsmarkedet?

– De ældre generationer er til gengæld vokset op med hierarkier. Vi er fortrolige med hierarkier. Og hierarkier giver tryghed, fordi du kender dit mandat. Hvad har du ret til? Hvad har du pligt til? Og alt det der. Det er vi flasket op med i de ældre generationer. Vi har lært, at man skal bevise sit værd gennem handling. Altså at man skal optjene sit værd og arbejde sig opad i hierarkiet. Som ny er man nederst i hierarkiet, og så skal man ikke forsøge at kloges sig på noget, man ikke ved noget om. Og så er vi vokset op med en idé om, at man er defineret af sit arbejde, og at en stærk arbejdsmoral er godt. Hvis der er noget, som er svært, så handler det bare om at knokle igennem. Vi har lært, at arbejdet kommer først, og så må man se med den fritid, der er til overs, hvad man kan bruge den til. Hvor de yngre generationer har det lidt omvendt. At de har deres liv, og så skal arbejdet kunne passe ind i det.

– Der, hvor det typisk kan gå galt, er, når os fra de ældre generationer trækker på den erfaring, vi har, fra da vi selv kom ud på arbejdsmarkedet, i mødet med en ung kollega. Nu sætter jeg det lidt på spidsen for eksemplets magt: Hvis en ny elev efter fire dage i køkkenet gerne lige vil påpege

nogle ting, der kunne gøres på en anden måde. Så kan det måske blive mødt af himmelvendte øjne af en ældre kollega, der opfatter det som mangel på respekt. Det er det bare ikke. Den unge gør bare det, som han eller hun har lært, er det rigtige, nemlig at sige sin mening og give feedback.

Det største afald på erhvervsuddannelser sker i overgangen fra skole til oplæring. Hvorfor tror du, at det er sådan?

– Jeg plejer at sige, at nu har vi håndholdt de unge mennesker hele vejen. Der har været brobygning og onboarding i alle overgange, lige fra at man i vuggestuen kommer på besøg i børnehaven, før man starter rigtigt. Og når de så kommer ud af uddannelsesverdenen – og det gælder både for elever og studerende, der skal i oplæring, eller unge, der starter i deres første job – så ser vi det samme. Så stopper det håndholdte brat. Så slipper vi de unge, og så overlader vi dem til selv at finde deres vej i et hierarki, de ikke kender fra andre sammenhænge. Så der er simpelthen noget med, at vi ikke får struktureret overgangene godt nok. (→)



(*) Hvad skal der til fra arbejdspladsens side for bedre at imødekomme de unge?

– Forst og fremmest skal man stoppe med negativ retorik, hvis der er en kultur for det på arbejdspladsen. Altså sådan noget med at himle med øjnene eller sige "slap dog af", hvis den unge bliver overvældet og begynder at græde. Prøv i stedet at være nysgerrig – ægte nysgerrig og spørg ind til, hvad den unge oplever. Hvorfor bliver du ked af det? Var der noget, jeg kunne have gjort anderledes?

– Og så er der en række ting, vi kan gøre for at forebygge de situationer: Vær tydelig om jeres forventninger til dem som elev og medarbejder. Hvis vi nu karikerer det lidt, så har os, der er fyldt 50 år, det ofte sådan, at "det kan man da regne ud". Men nej, det kan den unge ikke nødvendigvis regne ud. Så nogle gange skal vi kommunikere ting, som vi synes må være indlysende. Det er udfordringen for os. Det ligger os ikke naturligt, for vi føler, at det er at micro-manage. Og det er noget af det værste, du kan gøre mod os, der er generation x'er eller en babyboomer. Vi vil ikke detaljestyres og kigges over skulderen. Vi vil have tillid og frihed under ansvar. Problemet er bare, at det ikke hjælper at vise tillid og uddelegere ansvar til et ungt menneske, som endnu ikke er klædt på til opgaven. For at sætte det lidt på spidsen, så kan det være helt ned til små ting, hvor de ikke vil komme til at sætte kaffekopperne i et forkert skab, så derfor tømmer de måske ikke opvaskemaskinen. Fordi de ikke vil gøre det forkert. Så vi skal være bedre til at forventningsafstemme og være meget eksplicitte. Hvad er det, vi forventer af dem? Frem for at tænke: "Det kan de da regne ud."

– Og så skal vi give løbende feedback. Husk at sige: "Det var virkelig godt gjort, det dér." Eller: "Jeg lagde mærke til, at du gav den ekstra skalle i

går, hvor var det godt." Og så er der altid nogen, der spørger mig, om det virkelig er nødvendigt at rulle den røde løber ud hele tiden. Og nej, det er det måske ikke. Men for det første: Hvad nu, hvis det virker? Og for det andet: Når man er vokset op med at blive evalueret og anerkendt hele livet igennem, både derhjemme, i institutioner og skoler, så kommer man til at mangle det, hvis det pludselig stopper i arbejdslivet. Og så kan man blive usikker på, om man gør det godt nok. Vi ved fra psykologiens verden, at anerkendelse giver bedre performance og større motivation. Så måske er det en muskel, som os, der er over 50, skal blive lidt bedre til at træne.

Er de unge generationer i dag mere sårbare, end de ældre generationer var, dengang de kom ud på arbejdsmarkedet?

– Nogle kalder det, at de unge er mere sårbare. Men jeg vil kalde det, at de unge er mere ærlige. Men jeg vil kalde det, at de unge er mere ærlige. For hånden på hjertet: Jeg er selv oprindelig uddannet sygeplejerske. Og jeg kan da hilse og sige, at jeg mange gange gik grædende hjem, da jeg var elev, uden at jeg turde at sige det til nogen, når en krasborstig sygeplejerske lige havde klappet mig af i plenum for noget, jeg havde gjort forkert. I stedet for bare at forklare mig, hvordan jeg skulle gøre det. Så jeg er ikke sikker på, at de unge nødvendigvis er mere sårbare, end vi var som unge. Men de unge i dag er mere ærlige. De er dygtige til at være transparente, for det har vi bedt dem om at være hele deres liv. Hele deres liv er de blevet spurgt: "Hvordan har du det? Hvordan oplever du situationen? Hvad vil du gerne?"

– Jeg hører tit den der med, at "dengang jeg kom ud på arbejdsmarkedet, der fik jeg bare nøglerne, og så måtte jeg selv finde ud af det. Det har gjort mig til den, jeg er i dag." Og "dengang jeg var ung, var der ingen kære mor!" Og så videre. Og til dem vil jeg sige – sådan lidt provokerende ridset op: Vi står med nogle unge generationer, hvor omkring 20 procent af en årgang kommer med en eller anden form for psykisk sårbarhed – om det så er en diagnose, angst eller noget andet, der ikke er puttet i en kasse. Samtidig er det små årgange, og vi mangler arbejdskraft over hele linjen. Så hvis vi som arbejdsgivere skræller 20 procent af en årgang væk og siger, at dem kan vi ikke rumme. De er for besværlige. Så har vi et stort problem. Vi har brug for de unge. Så vi skal finde en måde at strikke vores onboarding til arbejdsmarkedet sammen, så vi kan rumme dem.

Om Betina Liliendal

- Betina Liliendal er virksomheds- og ledelsesrådgiver, forfatter, foredragsholder og podcastvært
- Rådgiver om arbejdskultur og har særligt specialiseret sig i generationsledelse og ledelse af mennesker i forskellige faser af arbejdslivet
- Har selv været leder i mere end 20 år, dels i medicinalindustrien og dels i Københavns Kommunes hjemmepleje
- Lyt til podcasten Alderbedst på:



Foto: Anette Sanderby

Hør Betina Liliendal på årets lederkonference

Den 27. maj 2026 løber årets lederkonference i Kost og Ernæringsforbundet af stablen. Her kan du blandt andre møde Betina Liliendal, der med både oplæg og workshop sætter fokus på arbejdslivets faser med temaet: Ikke kun ét arbejdsliv – ledelse i et komplekst og foranderligt arbejdsliv.

Se mere om lederkonferencen på bagsiden af Appetit. Læs mere og tilmeld dig på kost.dk/events.



– De arbejdspladser, der hilser velkomment, at det måske lige kræver ti minutter ekstra – også når man har travlt – at få hjulpet Benjamin eller Louise godt i gang med en opgave. De vinder jo altså de unge. Og de får nogle loyale medarbejdere ud af det, fordi de får skabt en psykologisk tryghed, som de unge kan være i. Hvis de unge føler sig set, hørt og rummet, har de ikke travlt med at flytte sig. Men det kræver, at man differentierer sin onboarding på arbejdspladsen. Vi skal væk fra at tænke, at den samme model passer til både Palle, Polle og Ruth. I stedet skal vi tage udgangspunkt i, hvad den enkelte har brug for.

Hvad kan de yngre og de ældre generationer lære af hinanden på arbejdspladsen?

– Vi kan ove os i at have en nysgerrighed på hinanden på tværs af generationer. De unge kan lære noget om tålmodighed, overblik og mønstergenkendelse af de lidt mere erfarne kollegaer. Jeg siger også tit til unge, at det er godt at træne sin pyt-knap. For de ældre generationer vil komme til at sige ting, som de vil synes er for meget eller krænkende. Det kan ikke undgås. Og de ældre kan lære af de unge at være mere fleksible i deres tankegang og at indgå i flere dialoger om, hvordan tingene bliver gjort på arbejdspladsen. De unge har måske nogle gange en ny og god måde at gøre tingene på. Så på begge sider er det godt at komme lidt væk fra kassetænkningen og i stedet være nysgerrig på den enkelte og tage ansvar for det, hvis en relation kører af sporet. Og her skal de mere erfarne gerne gå forrest.

