

Ledelse og kollegeskab med generation Z

Jannik Hjortdal

20. – 21. maj 2025



Dansk Socialrådgiverforening

Hvem er jeg?



Jannik Hjortdal

Psykolog

Hjortdal Consulting



Region
Hovedstaden



- vi er til for dig

FÆLLESFONDEN AF 1961



BEREDSKABS
STYRELSEN



KØBENHAVNS
UNIVERSITET



Miljø- og
Ligestillingsministeriet
Miljøstyrelsen



Hvordan oplever I mødet med jeres
unge/nyuddannede?

Et udpluk af citater fra offentlige- og private ledere om unge

"I forventer, at arbejdspladsen tager hensyn til jeres privatliv"

"I forventer fleksibilitet med plads til arbejds- og privatliv – det fik vi ikke dengang, vi var unge"

"I vil ikke fællesskabet. I stiller egne behov først"

"I ser det som legitimt at give lederen feedback"

"Drama når I får feedback. Det bliver personligt"

"I tåler ikke halvårige MUS-samtaler med vil have løbende sparring og udvikling"

Vi glemmer kompleksiteten og nuancerne

EVERY MAN is in certain respects

- a. like all other men,
- b. like some other men,
- c. like no other man.

Generasjonerne



Generation Alpha
2010-2025

Generation Z
1996-2010

Generation Y
1981-1995

Generation X
1965-1980

Babyboomere
1945-1965

Traditionalisterne
1925-1945

Tretrinsraket

1

Hvad kendetegner Generation Z?

2

Hvad har disse karakteristika af betydning for mødet med dig som kollega, leder og mentor?

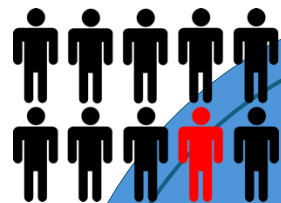
3

Hvordan kan man lede *med* generation Z?

*”På visse punkter er vores forudsætninger så langt fra de unges, at vi **ikke** – selv med en særlig veludviklet fantasi – kan forstille os, hvad det vil sige at være ung i dag”*

- CeFU, ”Begreber om den nye ungdomsgeneration”, af
Niels Ulrik Sørensen & Jens Christian Nielsen

Z'ernes opvækst



Opdraget med **autonomi og medbestemmelse** i familiedemokratiet: "hvad har du lyst til?", "vil du have røde eller gule gummistøvler på?"

Opdraget til **fokus på individet**: Forældre der gennem opvæksten har spurgt "hvad føler du?", "hvad mærker du?"

Spørger oftere "**hvorfor**" fremfor "hvad og hvordan"

"Man giver ofte det væk, man ikke selv fik, **men gerne ville have haft**"
(van Hauen & Spannow, 2023)



”De fleste forældre er meget opmærksomme på at opdrage deres børn til at stille krav, udtrykke sig selv og få lov til at være kreative (...). De har opdraget dem til at føle, at de havde en høj grad af ligestilling i familien, som de har siddet og trænet deres børn i over sådan nogle MUS-samtaler i hjemmet (...), men når så andre forældres børn, som er opdraget på samme måde, kommer ind på ens arbejdsplads så tænker man; ***hvad sker der her, hvor er de krævende***”

Podcast om En samtale mellem en Z'er og X'er [her](#)
Med kultursociolog Emilia van Hauen (3.00 – 4.00)



HALLO! MU-SANTALE PÅ MIT
VERELSE - OMGÅENDE -
BLEY DER SAGT !!!



Dok!
Dok!
Dok!

Hvad er vi rundet af uddannelsesmæssigt?

I 2019 lancerede Danske Gymnasier en kampagne med navnet ”**Alt er muligt**”.

Formålet med kampagnen var ifølge Danske Gymnasier, at understrege at STX skulle være et sted, hvor eleverne lærte at:

”**Det vigtigste er ikke, at du lærer alt muligt. Men at du lærer, at *alt er muligt!*”**



Oliver Lajer Christensen og Line Østrup Steffensen var de to første studenter, der fik hue på Bjerringbro Gymnasium. Samtidig fik de også en fin T-shirt. Foto: Christine Krüger Hansen

Præstationssamfundet & samfundsforsventninger

- **Acceleration** - vi belønnes og bliver rost, når vi gør noget nyt, bevæger os fremad, opad. Når vi får høje karakterer, får et prestigefuldt job, titler, løn.
- **Jagten på ydre succes** - vi er gået fra at være nogen til at performe noget. Og vi spejler os i alle vores omgivelser
- **Identitetsprojekter & refleksivitet** - Vi er fristet til at forme vores egen identitet - på godt og ondt.
- **En ny arbejdsidentitet:** "Arbejdet handler i dag meget mere om os selv end om selve arbejdet, meget mere om mig og om min personlige identitet, end om vi og om vores arbejdsidentitet" (Billy Adamsen, 2021, s. 11)

Z'er identitet

Jeg motiveres af at bevise
noget overfor mig selv og
selvudvikling

Fleksibilitet og
udviklingsmuligheder
motiverer mig i samme
grad som løn



Mit job skal give mening

Jeg vil have relevant og
autentisk indhold

Jeg prioriterer min
identitet meget højt, og
den skal afspejle, det jeg
laver

Tretrinsraket

1

Hvad kendetegner Generation Z?

2

Hvad har disse karakteristika af betydning for mødet med dig som kollega, leder og mentor?

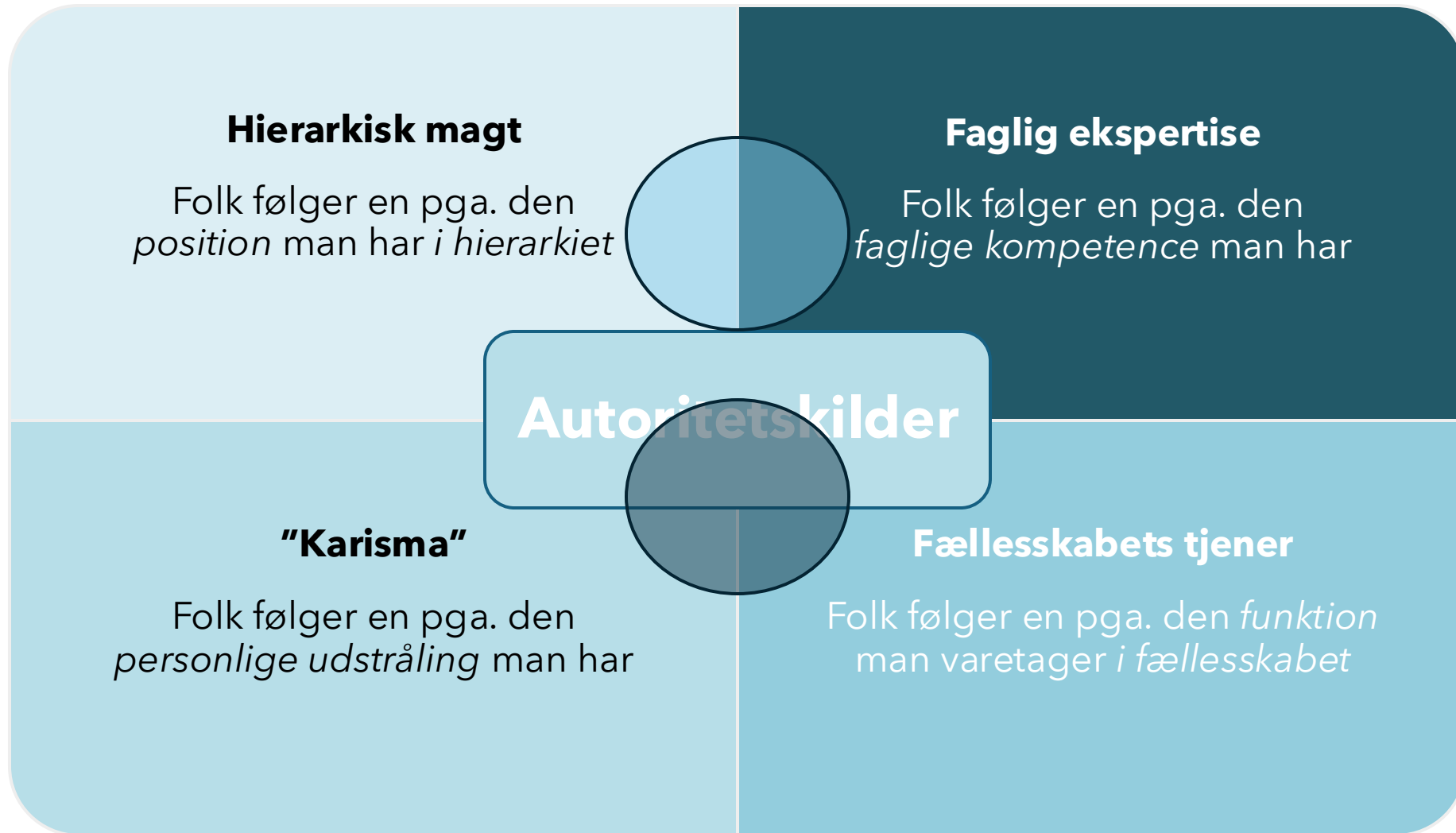
3

Hvordan kan man lede *med* generation Z?

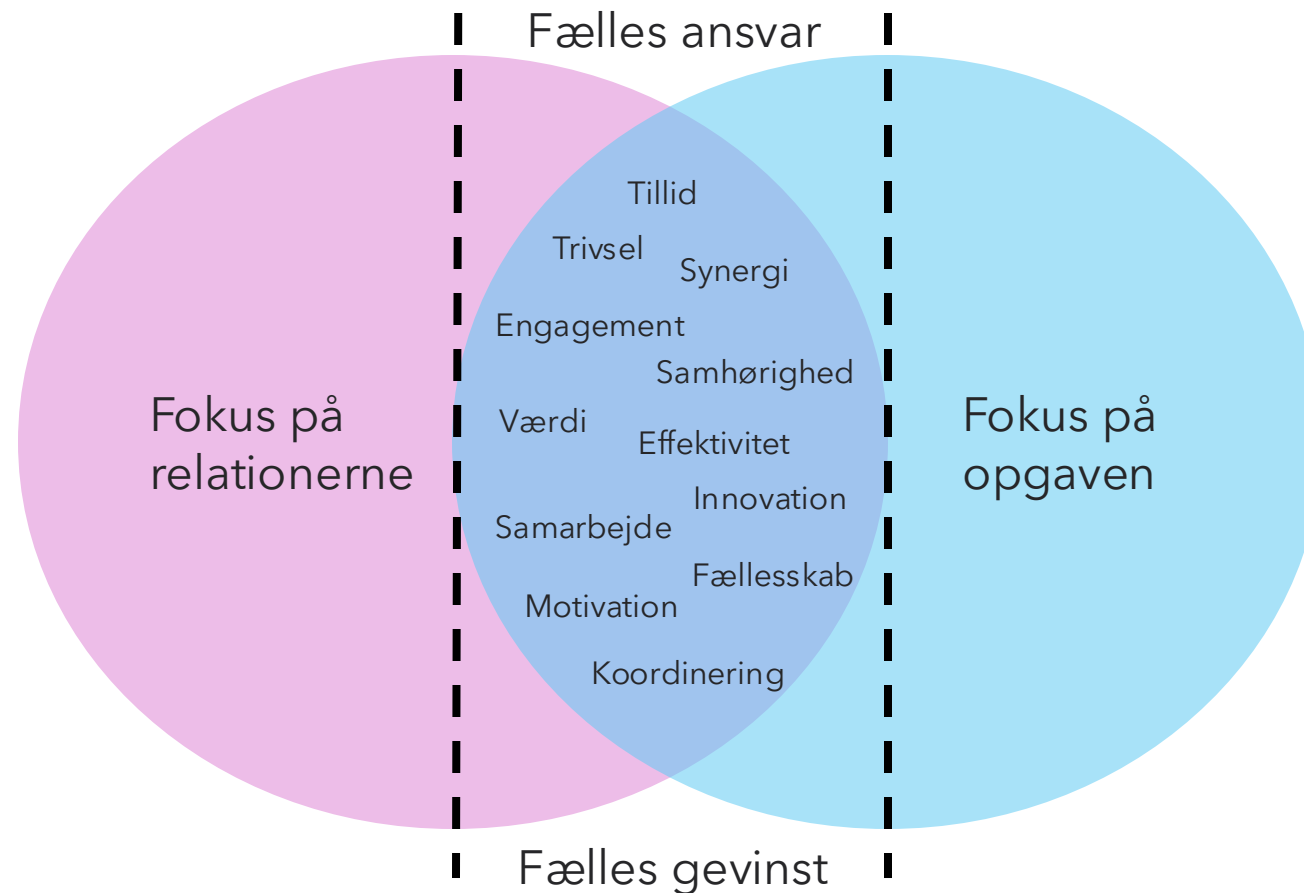
Forskellige kilder til autoritet



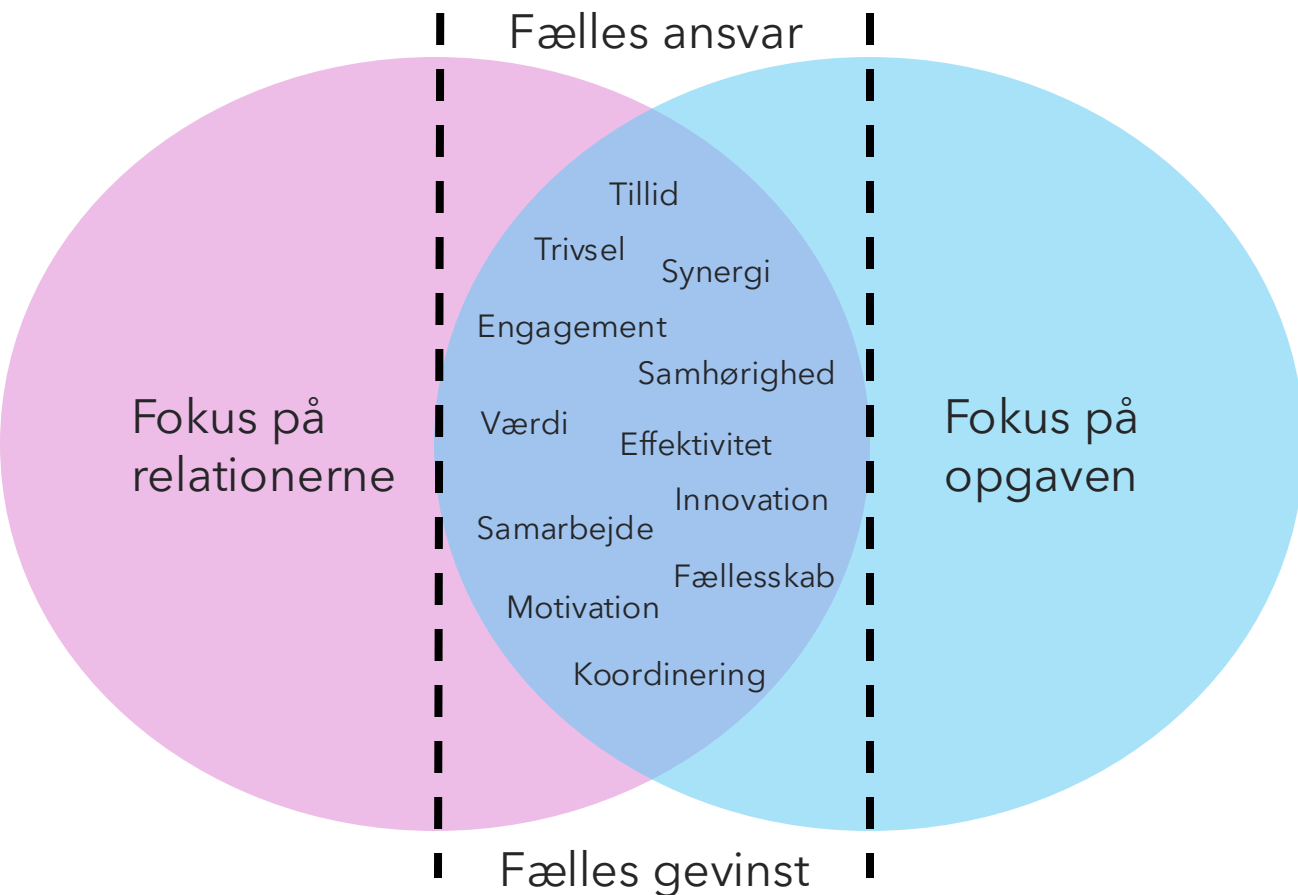
Forskellige kilder til autoritet



Som leder, kollega og mentor skal du hjælpe med at balancere relationerne og opgaven, der skal løses



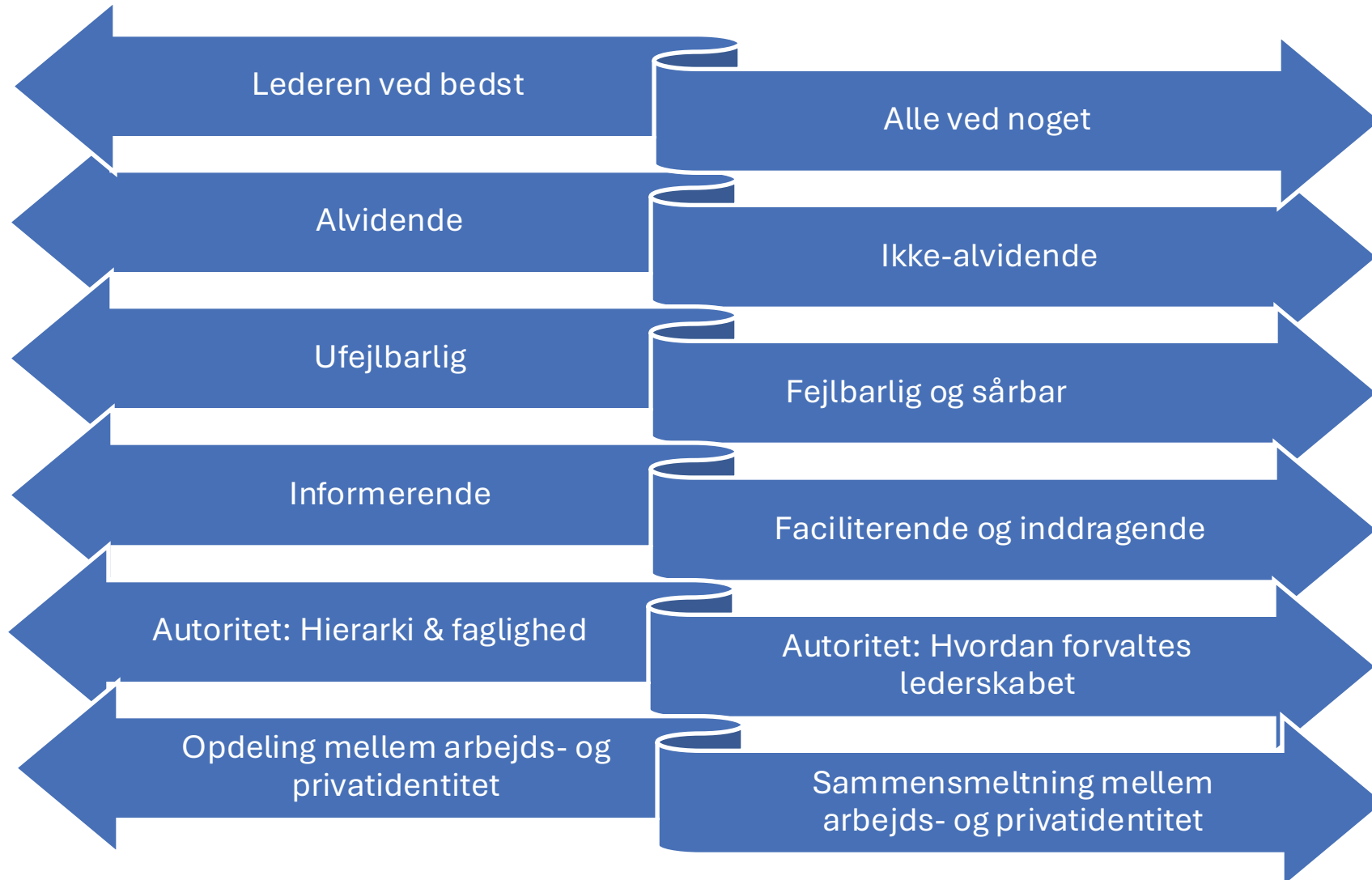
Et eksempel på hvad der opleves godt



“Der er lige blevet indført særsupervision hos os, der primært retter det sig mod dem, der er helt nyuddannede. **Så de ikke kommer direkte ind i vores supervisorsrum, men for lov lige at lande og være nyuddannet.** Det tror jeg faktisk, er det vigtigste. At arbejdspladsen kan rumme, at man er nyuddannet. Det der er rigtigt godt ved det er, at de får lov til at spejle sig i hinanden. **For tit når man er nyuddannet er man meget alene.** Alt er mega ukendt. Og så kan man også få supervision på, at man jo også har fået et arbejde, som skal passes – og hvordan ser det ud for dig”.

- Ung socialrådgiver i Frederiksberg Kommune

De unge er budbringere for et skifte i ledelsesforståelsen



Tretrinsraketten

1

Hvad kendetegner Generation Z?

2

Hvad har disse karakteristika af betydning for mødet med dig som leder og organisationen

3

Hvordan kan man lede *med* generation Z?

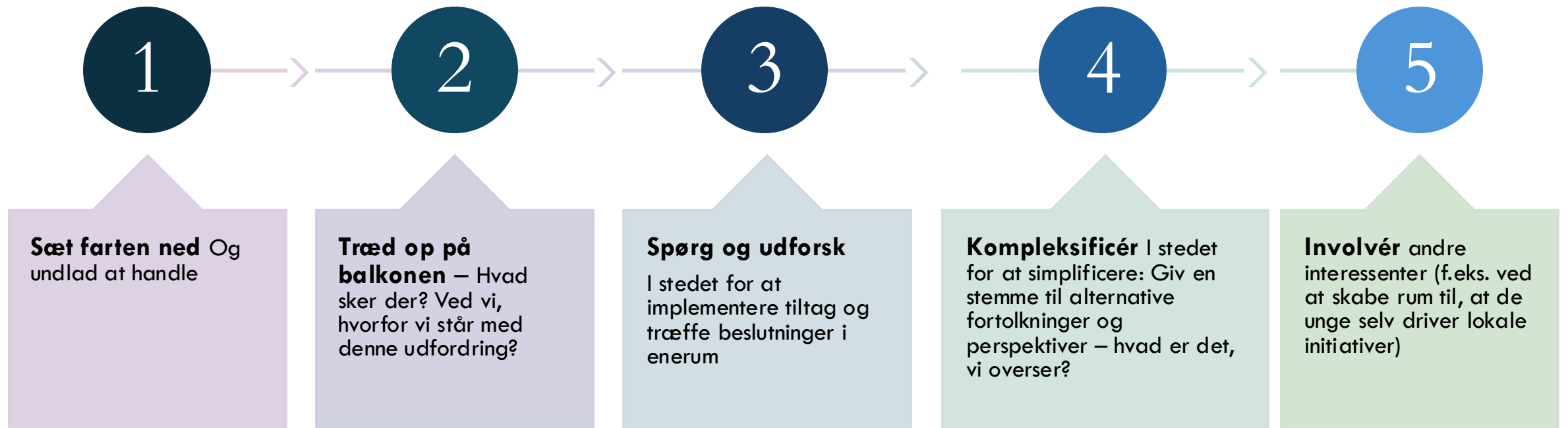
Et eksempel fra praksis



“Det er helt essentielt, at ungetopmødet er blevet til et arrangement, hvor vi reelt inddrager de unge og ikke laver endnu et, hvor man siger, man lytter, men så ikke gør det, når det kommer til stykket”

Regionsrådsmedlem Emilie Haug Rasch (Ø)

i Sundhedsmonitor, 2023

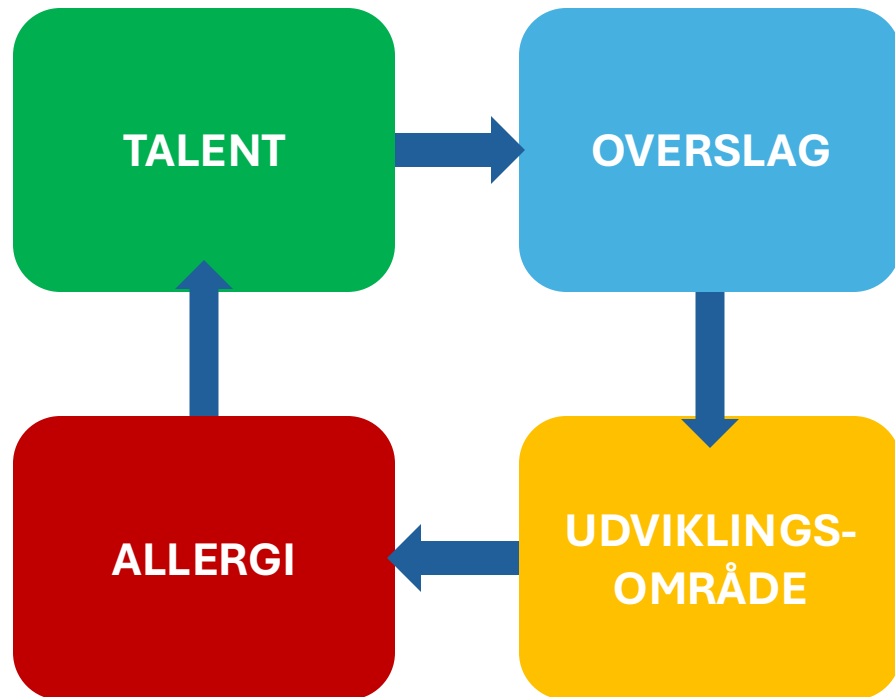


Et værktøj der kan være nyttigt i de relationelle møder

Daniel Ofman:

Kernekvadranten[®]

- også kaldet talent-pitfall eller talent-overslag

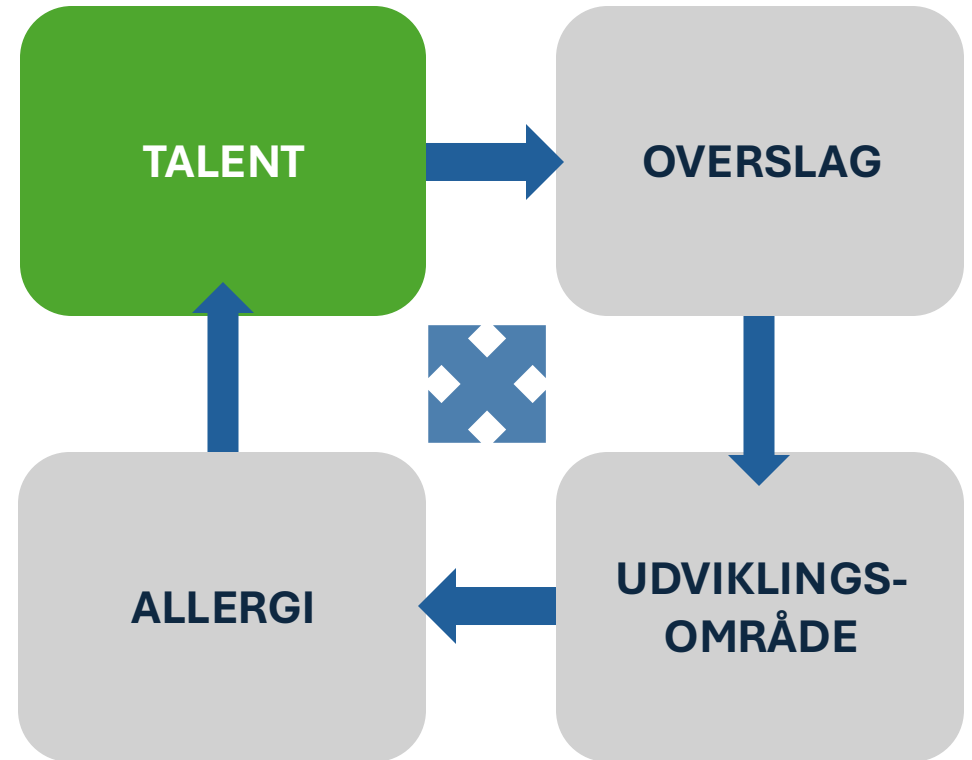


Hvorfor arbejde med Talent-overslag?

- Bevidsthed om egne talenter og reaktioner – og **hvordan man forvalter dem** – netop for at højde trivsel!
- Det er et **udviklingsværktøj**, der giver dybere **indsigt i ens handlemønstre** og hvordan ens adfærd påvirker andre og omvendt
- Når man bliver bevidst om sine talenter og overslag **kan man også bedre arbejde med at balancere disse**

TALENTET

- **Den første ting, man kommer til at tænke på, når man tænker på denne persons særlige kvaliteter.** "Det er bare så typisk for Jannik"
- Færdigheder er lært, **talent er udviklet**
- Jo mere klart, vi ser vores eget talent, jo mere bevidst **bør vi anvende dette talent i vores arbejde**
- Et talent kan **ikke udryddes**, selv om det kan forblive skjult i forskellige situationer



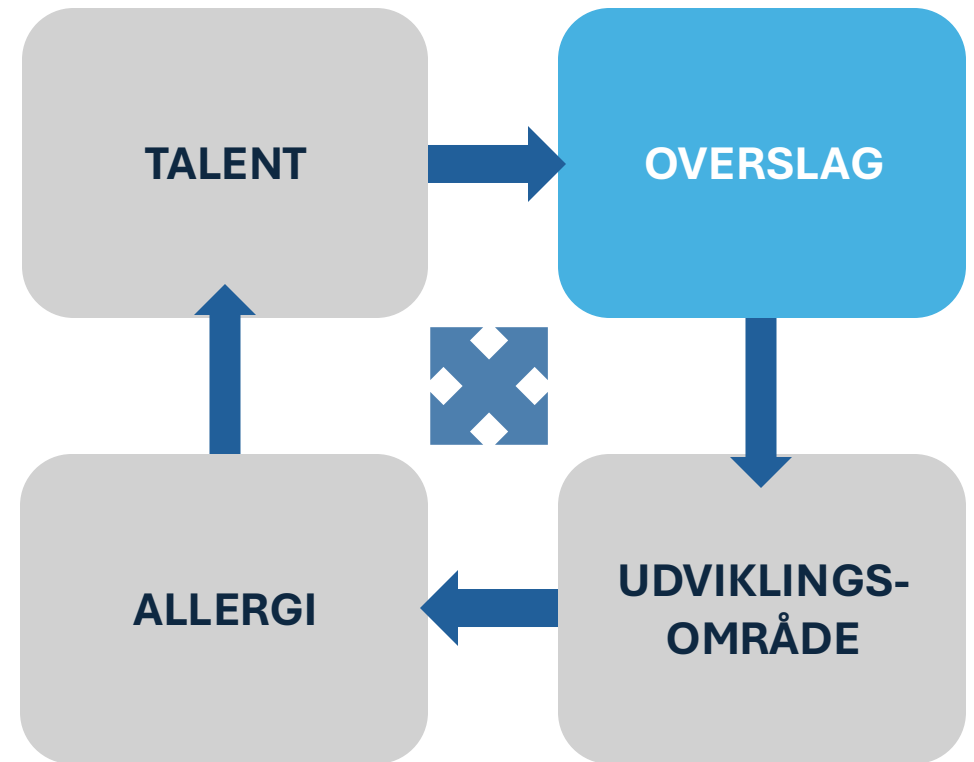
TALENT

1. Struktureret
2. Analytisk
3. Iderig
4. Fokuseret
5. Målrettet
6. Spontan
7. Pålidelig
8. Godhjertet
9. Rationel
10. Grundig
11. Imødekommende
12. Harmonisøgende
13. Fantasifuld
14. Kritisk

EKSEMPLER

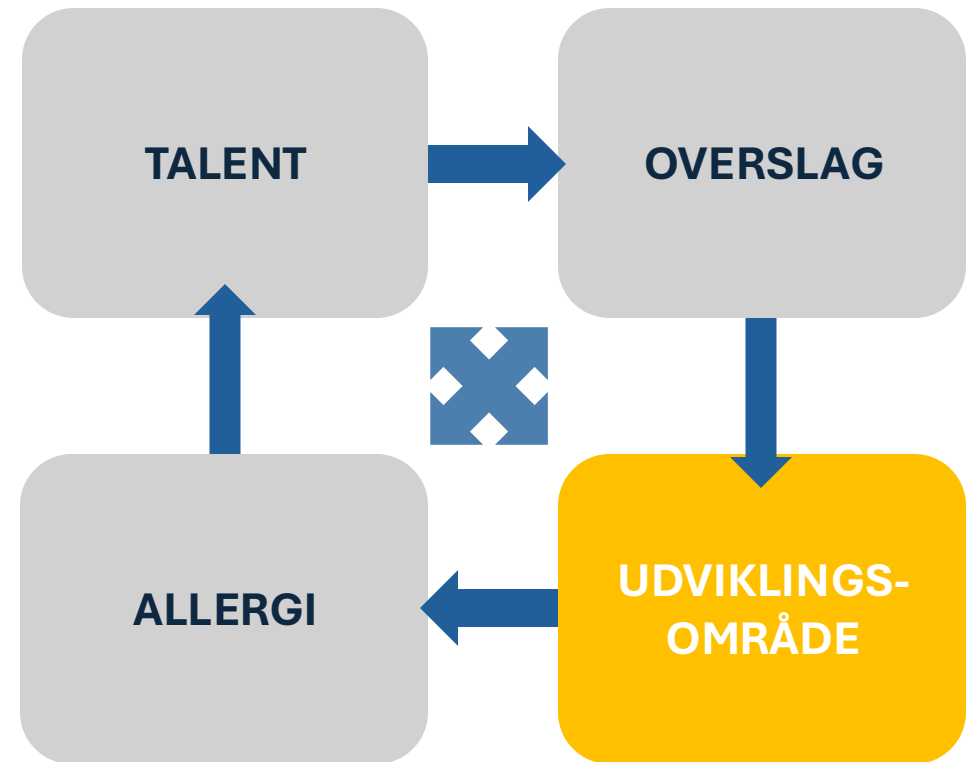
OVERSLAG

- **For meget af en god ting** - nemlig talentet
- Når du bruger dit talent derudaf – **hvad bliver det så til?**
- Er forbundet til talentet, men udtryk for, **at det bruges uden 'selvmonitorering'**
- Når du **bliver presset**
- **Vigtigt:** At skelne mellem personen og vedkommendes handlinger/adfærd



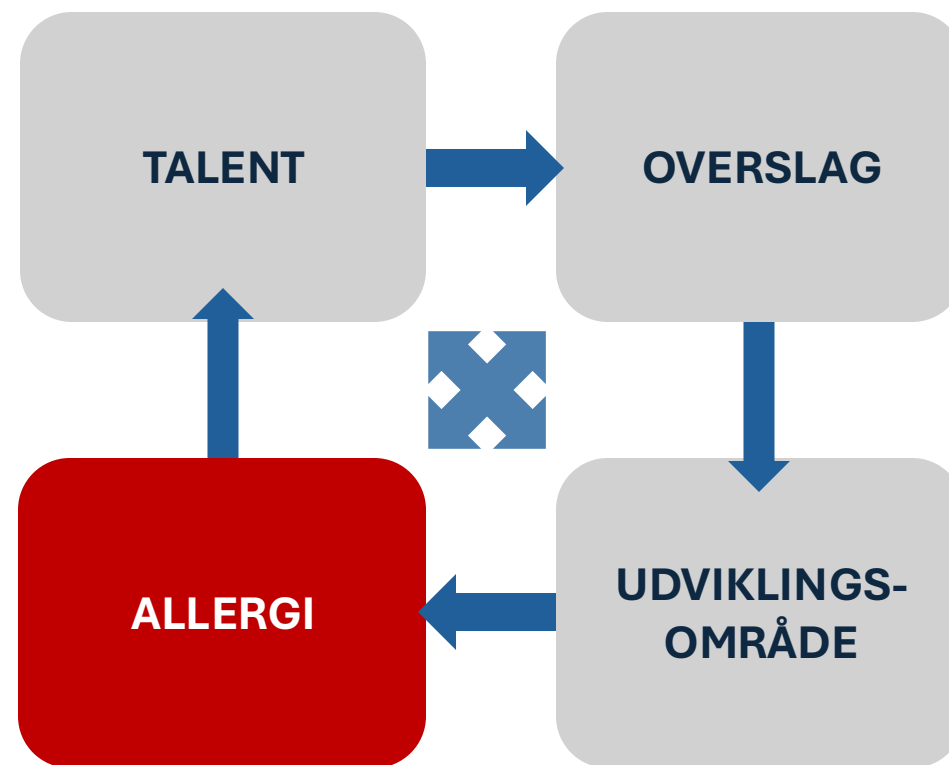
UDVIKLINGSOMRÅDE

- Er et **supplement til talentet** og en modvægt til overslaget
- En **positiv kvalitet og modsætning til overslaget**
- Færdigheder, der **kræver uddannelse** - "træningslejr"
- vil føles mere anstrengende
- **Mål:** Balance mellem talent og udviklingsområde - vil udvide dit adfærdsmæssige repertoire
- **MEN** for meget af et udviklingsområde kan blive til en allergi...

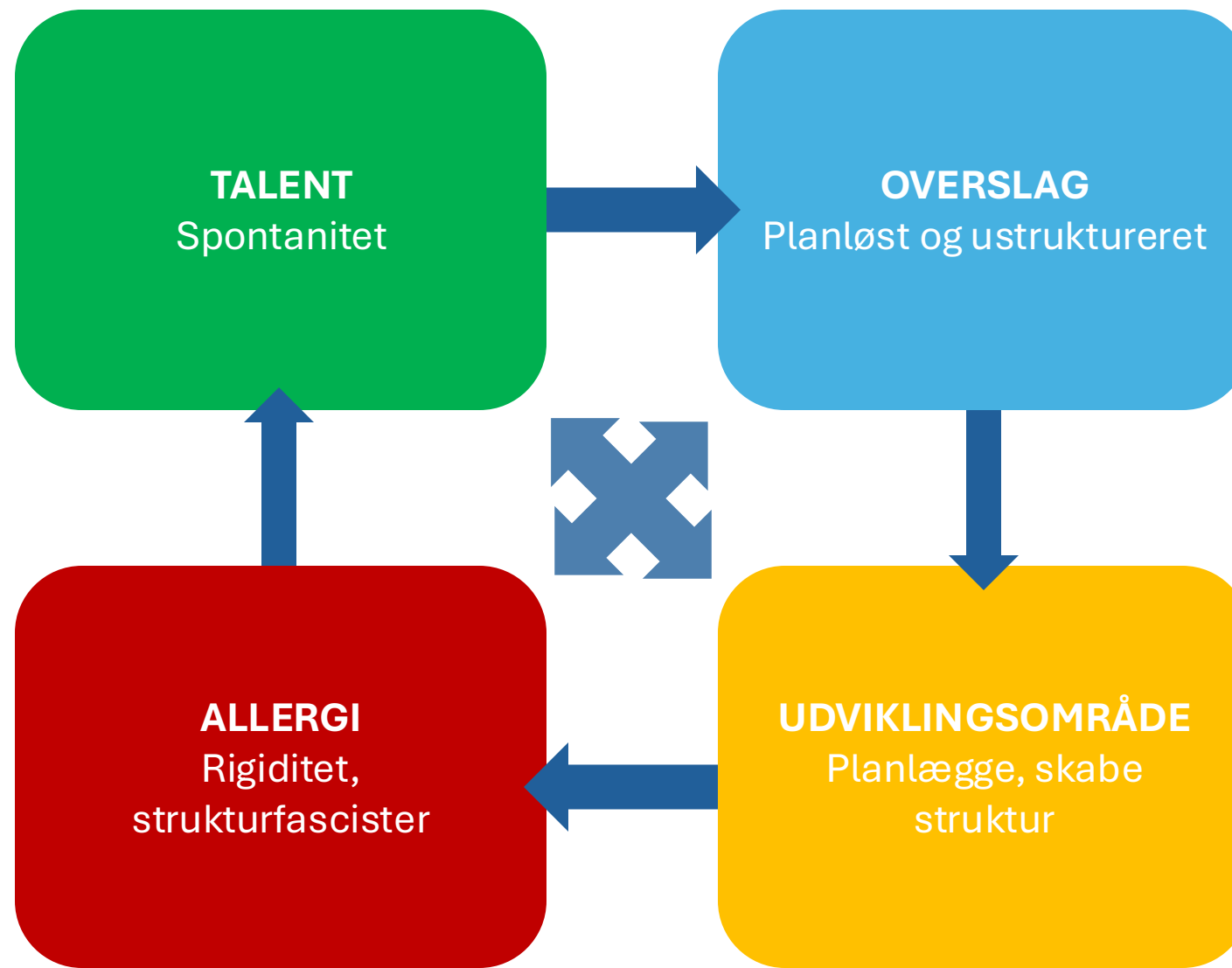


ALLERGI

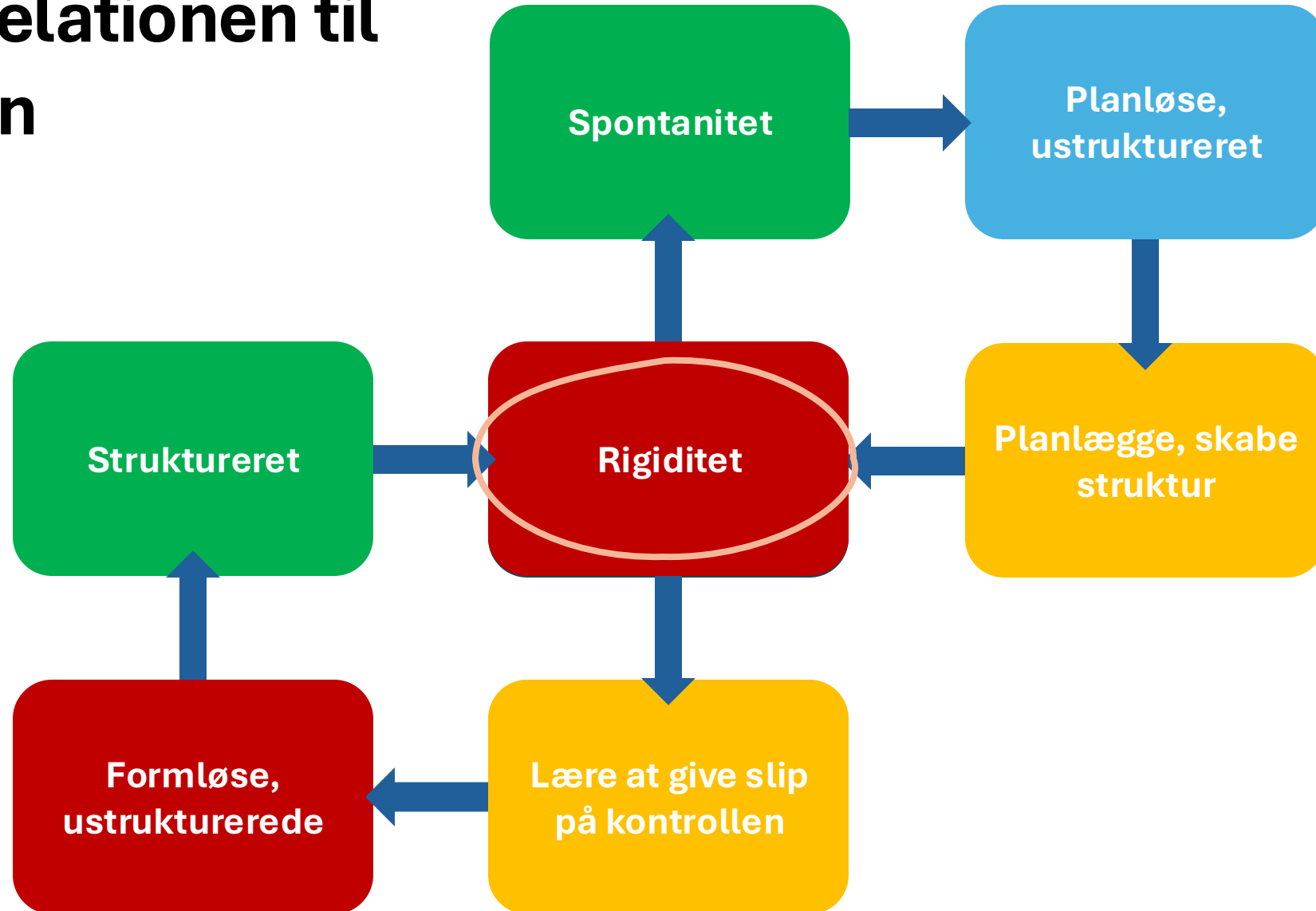
- Ofte det **modsatte af talent** - de ting, jeg ikke kan udholde (og vil associeres med)
- Jo mere jeg konfronteres med allergi, **jo lettere vil jeg bukke under for overslaget**
- Hvad jeg er allergisk over for i andre **kan være et strejf af, hvad jeg mangler i mig selv** og / eller måske har brug for.
- Den gode nyhed: **Bag en faldgrube/allergi er der selvfølgelig altid et talent!**



Ét af mine talent- overslag



MEN... I relationen til den anden



TALENT

1. Struktureret
2. Analytisk
3. Iderig
4. Fokuseret
5. Målrettet
6. Spontan
7. Pålidelig
8. Godhjertet
9. Rationel
10. Grundig
11. Imødekommende
12. Harmonisøgende
13. Fantasifuld
14. Kritisk

EKSEMPLER

TALENT

1. Struktureret
2. Analytisk
3. Iderig
4. Fokuseret
5. Måltrettet
6. Spontan
7. Pålidelig
8. Godhjertet
9. Rationel
10. Grundig
11. Imødekommende
12. Harmonisøgende
13. Fantasifuld
14. Kritisk

OVERSLAG

1. Rigid, firkantet
2. Idéforladt, konservativ
3. For mange bolde i luften
4. Uopmærksom
5. Kompromisløs
6. Ustruktureret
7. Over-doer
8. Naiv
9. Pessimist
10. Sirlig
11. Omklamrende
12. Konfliktsky
13. Virkelighedsfjern
14. Alvidende, selvoptaget

EKSEMPLER

ALLERGI

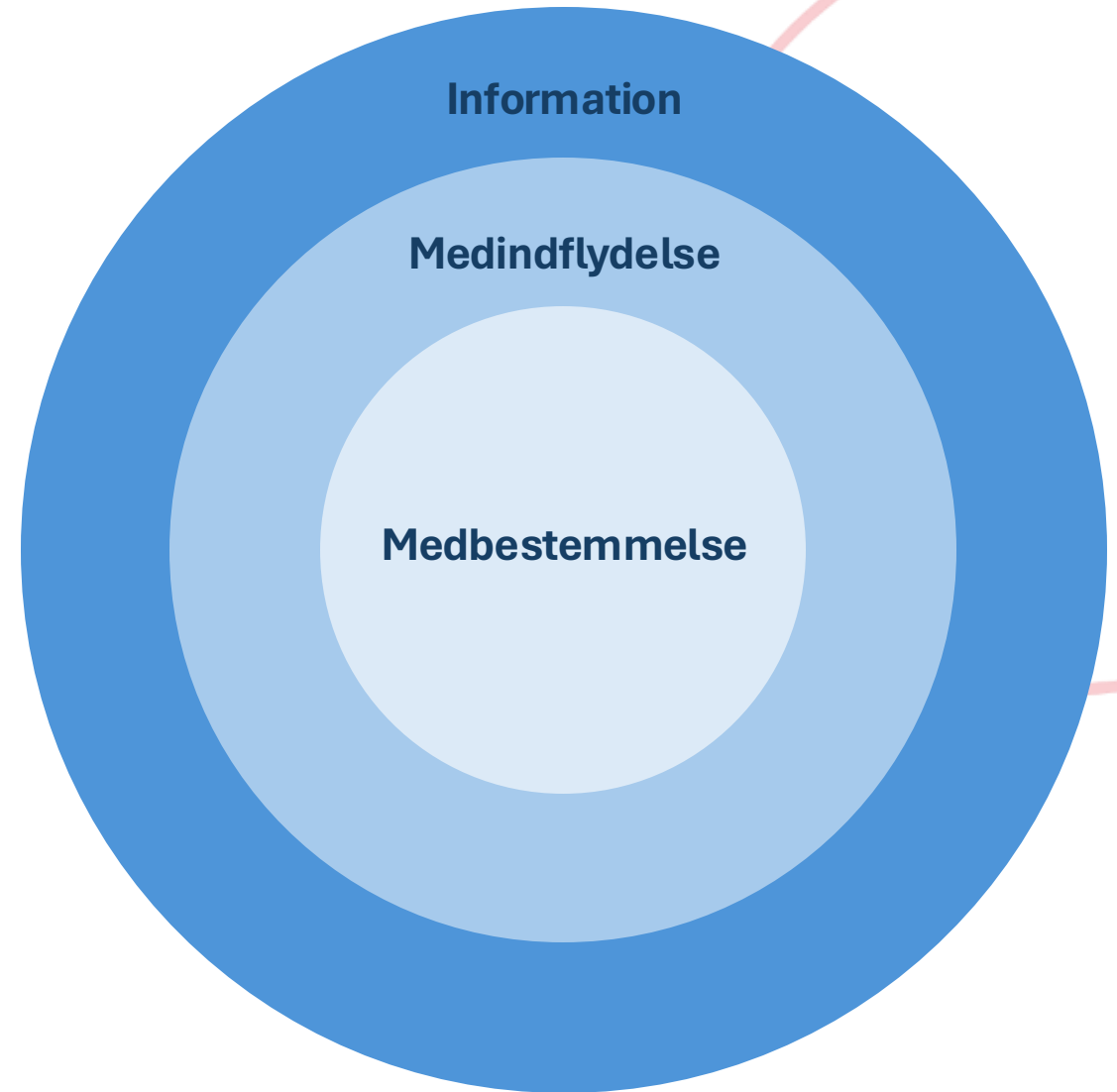
1. Ustruktureret
2. Drømmende
3. Idéfattig
4. Ufokuseret
5. Flakkende uden tanke på målet
6. Når alt er planlagt og der ikke er plads til spontanitet
7. Upålidelig, ustabil, ikke have orden i penalthuset
8. Folk der tager mere end de giver
9. Jubeloptimist
10. Ufærdigt, ubehandlet og dermed ikke-grundigt
11. Afstandstagende, følelseskold
12. Konfrontatorisk
13. Realitist, en nej-hat
14. Ukritisk, ikke tør udfordre

UDVIKLINGSOMRÅDE

1. Være mindre rigid, tage tingene hen ad vejen
2. Åben for idéer
3. At udvælge og prioritere sine ideer
4. Lægge mærke til de andre i rummet
5. At kunne sadle om
6. At planlægge, tænke frem i tiden, være forudseende
7. At mindre end perfekt kan være godt nok
8. Objektiv, se tingene ud fra andre agendaer
9. At være mere optimistisk, tro på best-case-scenariet
10. At mindre end perfekt kan være tilstrækkeligt
11. At nærme sig andre langsomt, fornemme stemningen
12. At tage tyren ved hornene
13. Realitetstjekke om fantasierne har gang på jord
14. At tage de rigtige kampe

Involveringscirklen – involvér meningsfuldt

- Informere som **det mest grundlæggende**
- Medindflydelse for **at højne engagement og forståelse**
- Medbestemmelse i form af **beslutningstagning**, hvor ledelsesmæssige- og strategiske valg foretages



Centrale pointer

- 1 Forskellen på unge og erfarne behøver ikke at være en generationskløft... Det kan være en bro til ny erkendelse, og kalder på, at man går over broen i begge retninger
- 2 Du har en finger med i spillet: Z'erne er opdraget og socialiseret til det, vi oplever netop nu – på godt og ondt
- 3 Z'erne er budbringere for et skifte i ledelsesforståelsen: Noget af det er fordelagtigt at imødekomme. Andre dele er ikke – det handler om balancer.
- 4 Z'erne bringer sit 'jeg' mere i spil på arbejdet – og finder autoritet i ledere, der kan rumme det personlige, sårbare og hele menneske
- 5 Talent-overslag kan bruges som værktøj til at stille dig nysgerrig på det, der udfordrer dig i (generations-)mødet med andre

Hvis du vil vide mere



Artikel om **Ledelse med unge generationer i Erhvervspsykologi nr. 2, 2024**

Af Jannik Hjortdal og Holger Frydkjær Jensen, psykologer i Mobilize Strategy Consulting



Bogen "**Jeg kan ikke gå til eksamen, jeg har fået klimaangst - skoleledelse, mistroivsel og formålet, der blev væk**"

Af Birgitte Vedersø (2024)

Strategisk inddragelse af den unge generation. Hvad, hvorfor og hvordan?

Artikel om **Strategisk inddragelse af unge [her](#)**

Sådan leder du hen over generationskløften

Artikel "**Sådan leder du hen over generationskløften**" (DJØF x Mobilize) [her](#)



Artikel om **Den unge generation på arbejdsmarkedet [her](#)**



mobilize
ledelsesalmanakken

Podcast om potentialet i generationsmødet [her](#)
Med projektmedarbejder i Mobilize Ida Spannow & kultursociolog Emilia van Hauen



Bogen "**Generationen der skal redde verden - med lidt hjælp fra os andre**"

Af kultursociolog Emilia van Hauen (2024)



mobilize
ledelsesalmanakken

Podcast om Ledelse af den unge generation [her](#)
Med forsker ved Center for Ungdomsforskning Mette Lykke Nielsen

Referencer

Adamsen, Billy (2021). *Forstå din arbejdsidentitet*. Samfundslitteratur, s. 11.

Ballisager (2024). *Rekrutteringsanalysen*. Ballisager.

Murray, H. A. & Kluckhohn, C. (1953). *On Personality*

Haslebo, Maja Loua (2014), *Organisatorisk medlemskab*. Dansk psykologisk forlag

Heifetz et al. (2009). *The practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Review Press

Kierkegaard, Clara & Bjerregaard, Mille (2023). *Politikere lyttede, da unge medarbejdere i sundhedsvæsenet fik mikrofonen: »Det skaber en følelse af stress på et dybere niveau«*. Sundhedsmonitor

Liliendal, Betina (2022). *Okay Boomer - GenYZ er din nye chef*. Human Capital Management

Sørensen, Niels Ulrik & Nielsen, Jens Christian (2008). *Begreber om den nye ungdomsgeneration*. Center for ungdomsforsikring

Sørhaug, Tian (2004). *Managementaltitet og autoritetens forvandling*. Fagbokforlaget

Tuborgfondet (2024). *Unge drømme 2024*. Tuborgfondet

van Hauen, Emilia. & Spannow, Ida (2023, November). *En samtale mellem en Z'er og X'er* [Audiopodcast].
Ledelsesalmanakken. (3.00-4.00) [Her](#)

Visholm, S. (2004): *"Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori"*. I: Heinskou, T. & Visholm, S. (Red.) *Psykodynamisk Organisationspsykologi, På arbejde under overfladerne*, København: Hans Reitzels Forlag.