



Kaos eller synergi – Ledelse på tværs af fem generationer.

BUPL FYNIS LEDERBESTYRELSE

27. September 9.15-10.45 2024.

V. Karen Christina Spuur

Hvem er damen ...

Karen Christina Spuur

Selvstændig konsulent med K3 <https://ktre.dk/>

- ✓ Workshops og kurser
- ✓ Foredrag
- ✓ Ledersparring
- ✓ Bestyrelsesmedlem i Karisefonden

Tidl. Lektor i ledelse ved Cphbusiness

Tidl. projektleder af forskningsprojekterne

- ✓ Ledelse af unge (22-29 år)
- ✓ Unge ledere (28-35 år)
- ✓ Generationsledelse (21-71 år)



Agenda

Hvad kendetegner de forskellige generationer?

Hvad har formet de 4 generationer på arbejdsmarkedet?

Hvilke forestillinger og forventninger har generationerne til en arbejdsplads?

Hvad skal jeg være opmærksom på i min lederrolle, når jeg vil skabe attraktive arbejdspladser for alle generationer?



Tendenser på tværs;

- ✓ Ledelse på tværs af generationer kræver en bevidsthed om forskelle. Manglende bevidsthed øger mængden af misforståelser.
- ✓ Der er forskellige faktorer, der spiller ind på den psykologiske tryghed på tværs af generationer. En opmærksomhed på herpå er essentiel for at understøtte trivslen for alle.
- ✓ Særligt Generation Z har andre forventninger end deres mere erfarne kollegaer. Eks. Hurtig karriereudvikling.

Kultur

Livsfase

Generation

Personprofil

Personprofiler påvirker vores forventninger, værdier, behov, motivationsfaktorer og adfærd. Det har været en del af bevidstheden hos virksomhedsledere i mange år. Personprofiler er ofte relative uforanderlige.

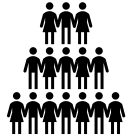
Livsfaser påvirker vores behov, motivation, værdier og forventninger til vores arbejdsliv. Livsfaser ændrer sig dynamisk.

Generation, er en gruppe af personer med omtrent samme alder eller med bestemte tidsbundne træk. Den tid vi er opvokset i har formative påvirkninger af værdier, normer og dermed ofte en afgørende indflydelse på vores adfærd og forventninger.

Mange virksomheder underkender betydningen af den formative påvirkning fra opvæksten. Det kan lede til misforståelser, mistriivsel og udfordringer i mental sundhed på tværs af generationer.



Hvad har formet de forskellige generationer?



Baby Boomers

(1946-1966)

”Børn skal ses, ikke høres.”

Hårdtarbejdende
Disciplinerede

Opleves som:

Loyale
Kreative
Livsnydere
Dominante og hierarkiske



Generation X

(1967-1979)

Resultatorienteret
Penge & titler
Hårdtarbejdende

Opleves som:

Resiliente
Stabile
Resultatfokuserede
Hierarkiske



Generation Y

(1980-1995)

IT fortrolige
Karrieremindede
Meningssøgende

Opleves som:

Krævende og passionsdrevne
Fleksible og frihedssøgende
Udviklingsorienterede



Generation Z

(1996-2011)

Utålmodige
Meningssøgende
Relationsorienteret

Opleves som:

Udviklingsfokuseret
Tidkrævende
Feedback hungrende
Krav om medindflydelse



Medlemmer

5.112

Sidste måned: 5,132

Aktive medlemmer

4.507

Sidste måned: 4,527

Indmeldte

9

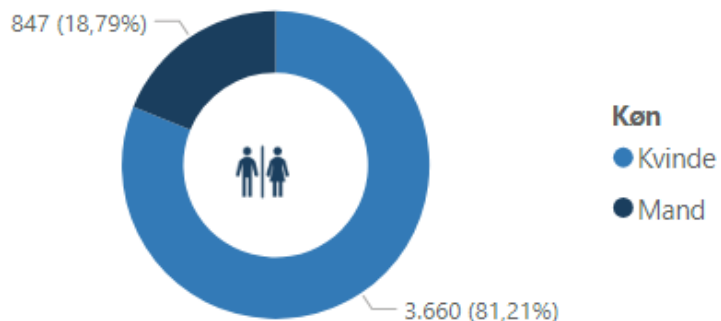
Sidste måned: 107

Udmeldte

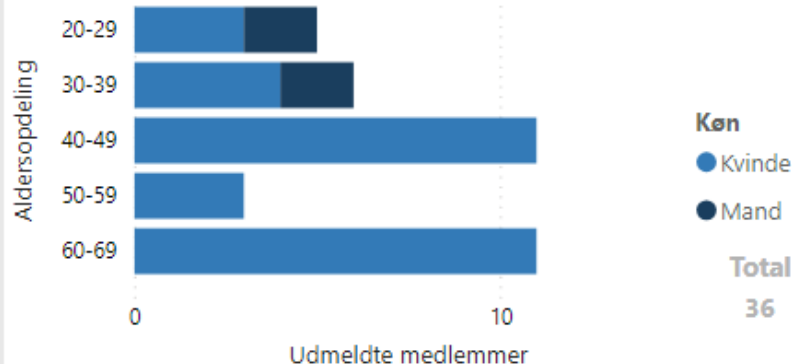
36

Sidste måned: 22

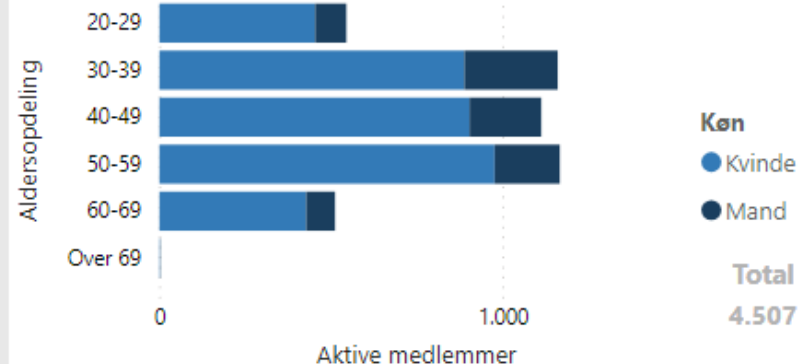
Fordeling af aktive medlemmer



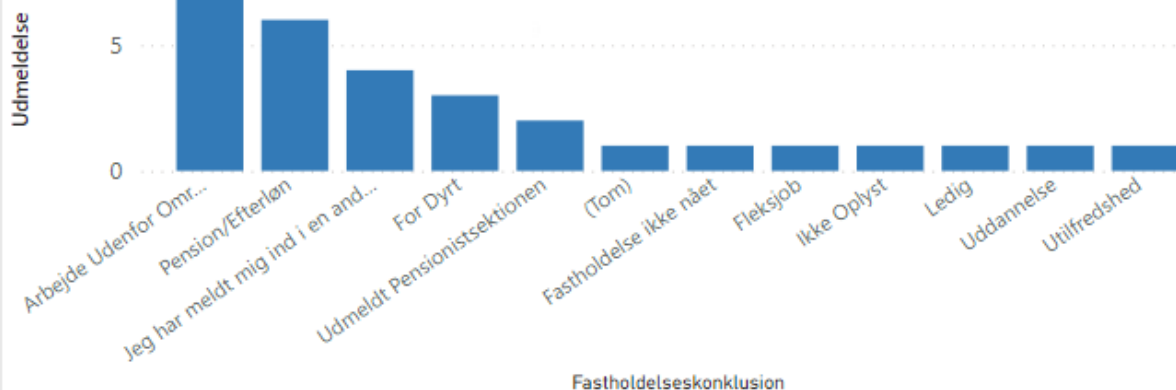
Udmeldelser på aldersgrupperinger



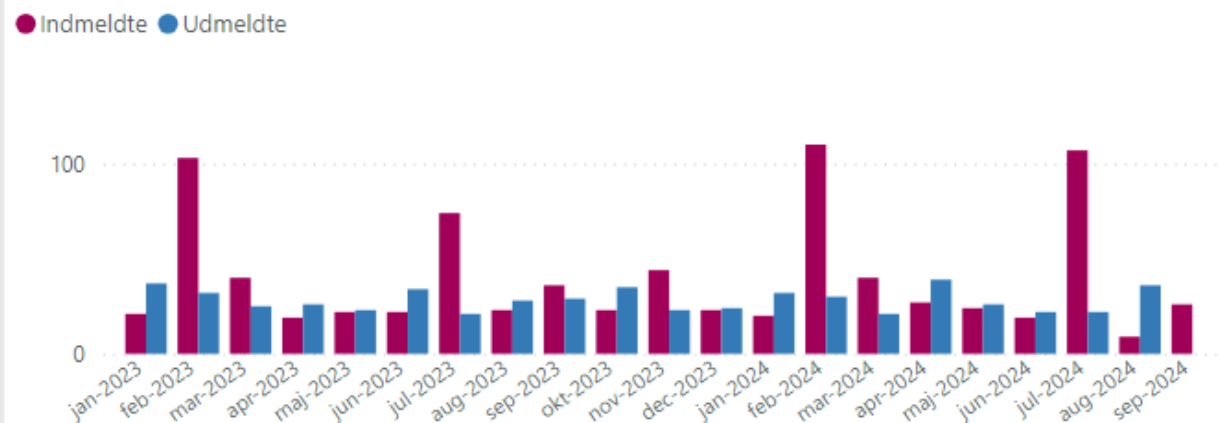
Medlemmer på aldersgrupperinger



Udmeldelsesårsager



Aktive medlemmer / indmeldte / udmeldte balance over tid





Hvad har formet generationerne?



Benjamin



Bent



Hvilke tanker vækker
det hos dig?

Velkommen til Generation Alpha



Bias og forventninger medfører friktioner

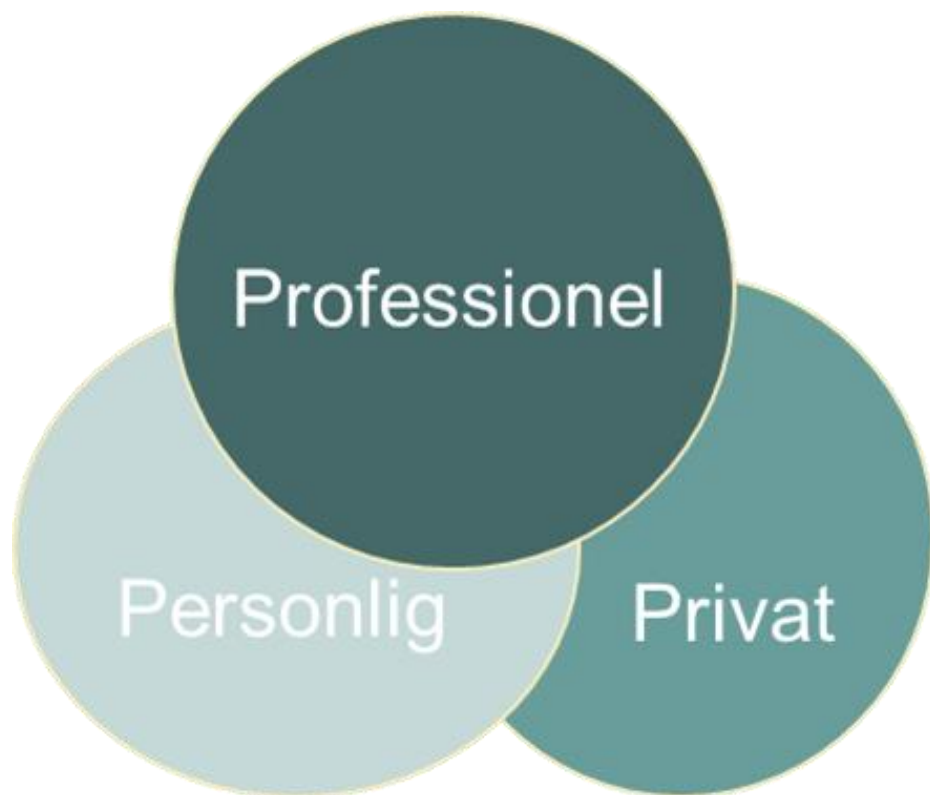
Både på arbejdspladser og i mødet med en fagforening



Forskellige forventninger til;

- Relationer, fællesskab og samarbejde
- Mening
- Anerkendelse og feedback
- Flexibilitet
- Belønninger og ansvar
- Mv.

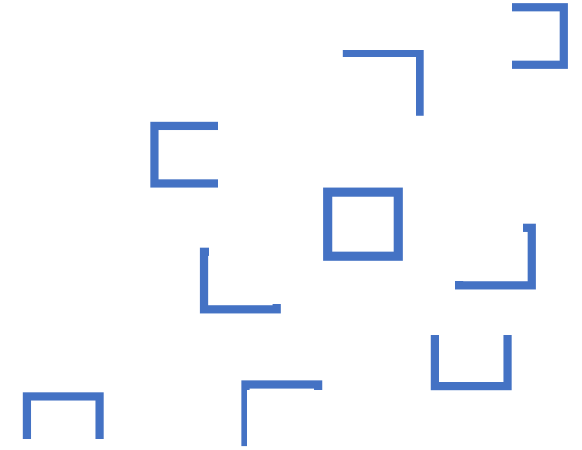
En tæt relation styrker trivsel og tilknytning



- **Professionel** - består af vores uddannelse, faglighed, teorier, viden, etik mv.
- **Personlig** - er vores personlighed, vores måde at agere på, vores fremtræden mv.
- **Privat** - er præget af vores opvækstbetingelser, oplevelser af traumer og succeser, vores psykiske bagage.

Giver det mening?

- At have et meningsgivende formål i både livet og på arbejdspladsen er væsentligt uagtet generation.
 - Hvor bidrager jeg?
 - Hvor skaber jeg værdi?
- Mening er individuelt og kontekstafhængig.
- Gen Z søger mening på flere niveauer.



Information

OK24: Det stemmer vi om

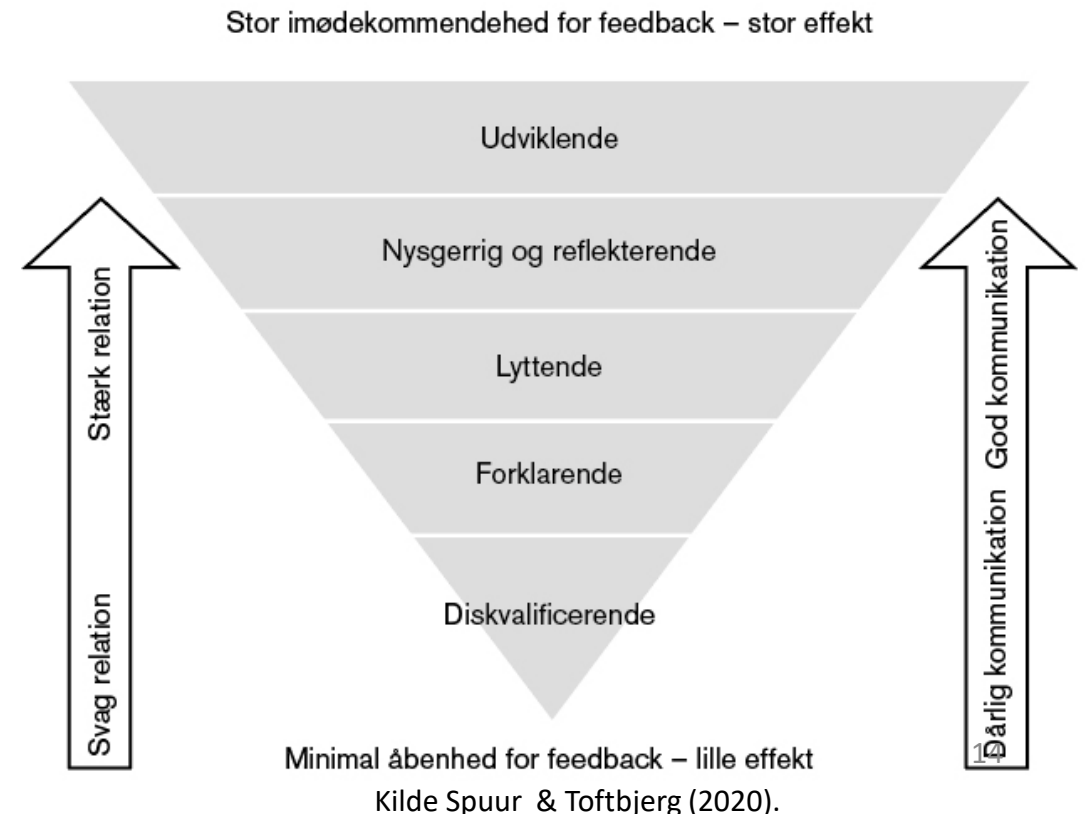
Samtlige aftaler om nye overenskomster for pædagoger og ledere på det kommunale område ...

Udvikling - Effektiv feedback og kommunikation

Tænk både i medarbejdere og medlemmer

For at feedback bliver effektiv, er det nødvendigt, at den er:

- ✓ Autentisk
- ✓ Konkret
- ✓ Rettidig



Hyppige friktionspunkter

De erfarne medarbejdere oplever at de unge medarbejdere;

- Undgår "rugbrødsarbejde" og er på mobilen i arbejdstiden.
- Prioriterer LIFE-WORK balance over opgaver.
- Er utålmodige ift. forfremmelse, udvikling etc.
- Siger **hvorfor** i stedet for ja, når de får en opgave.
- Ikke forstår kompleksitet og mangler respekt for deres faglighed.
- Er usikre og har brug for sparring og feedback på alle opgaver.

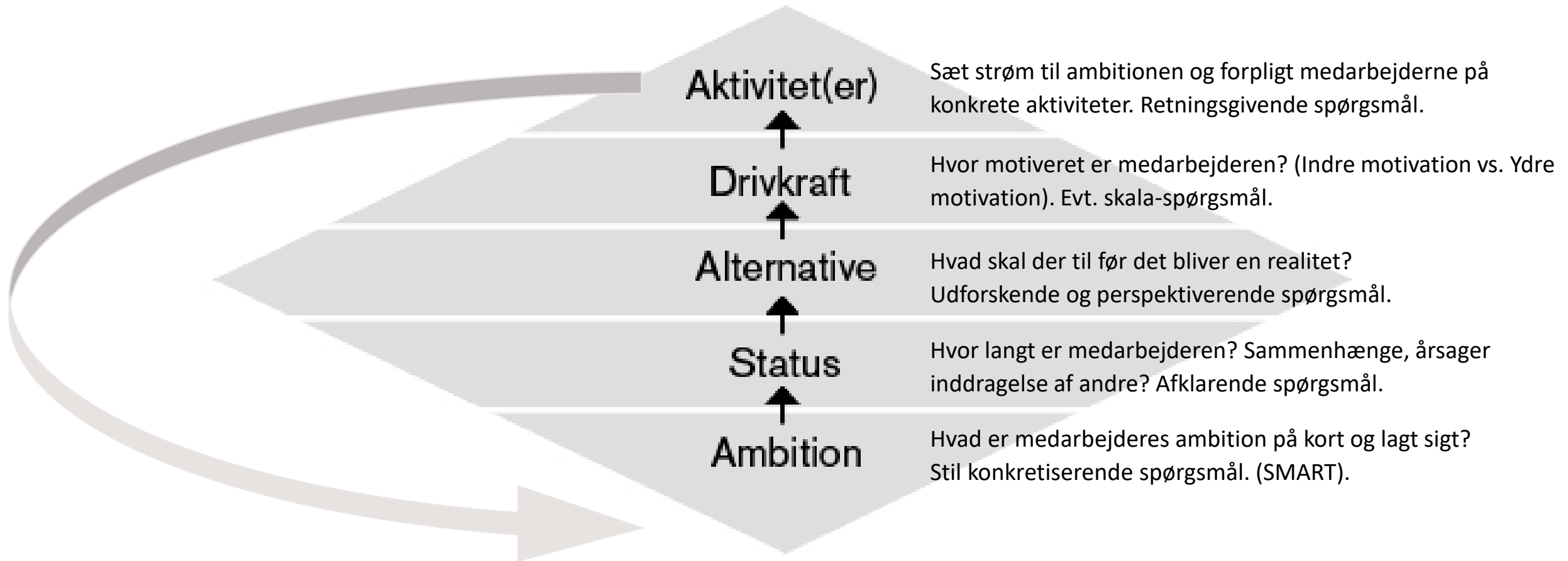
De unge medarbejdere oplever at de erfarne medarbejdere;

- Har en hård tone og diskriminerende humor.
- Altid har nej-hatten på og brokker sig.
- Ikke er forandringsparate.
- Ser skævt til deres måde at forvente fleksibilitet på.
- Undgår sparring og videndeling.
- Tolker deres nysgerrighed som usikkerhed.
- Kommer med løsninger i stedet for at sparre om udfordringer.
- Tænker i kasser og ukritisk understøtter bureaukratiske strukturer og processer.

Hvad oplever du som leder?

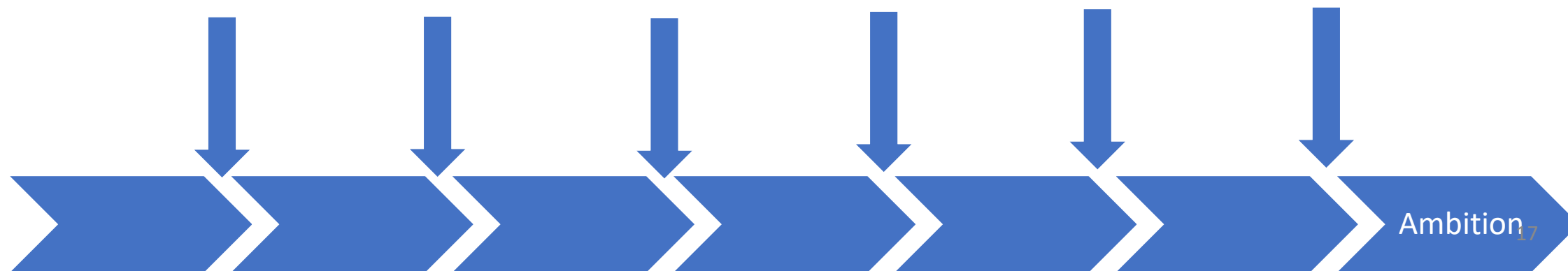
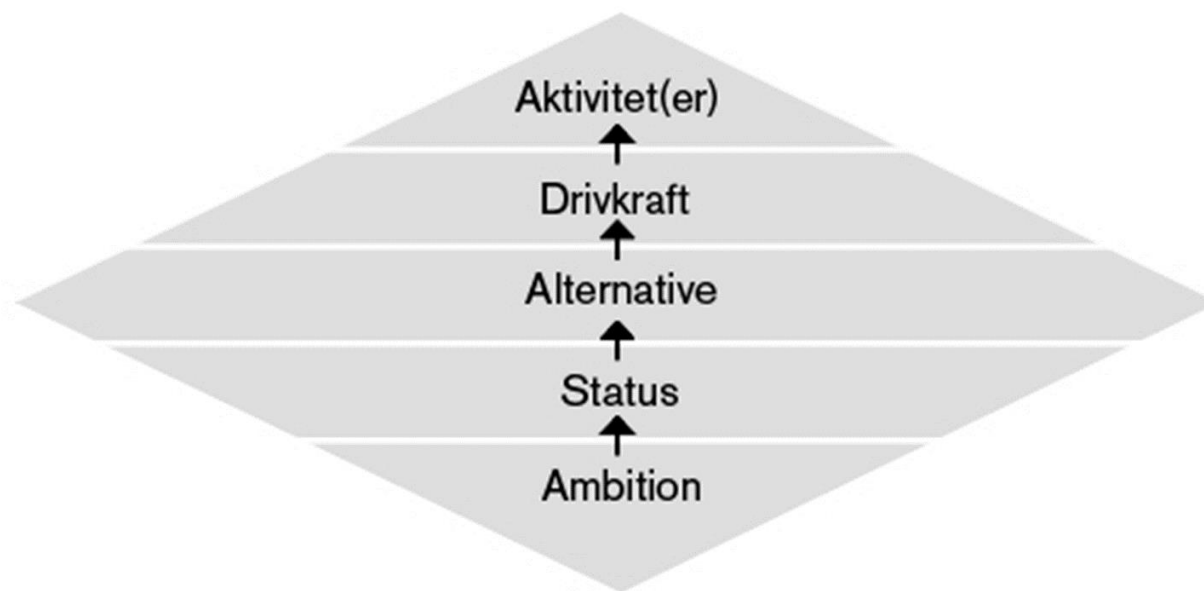
ASADA – forventningsafstemning

Bidraget til meningsgørelse, feedback og relationer

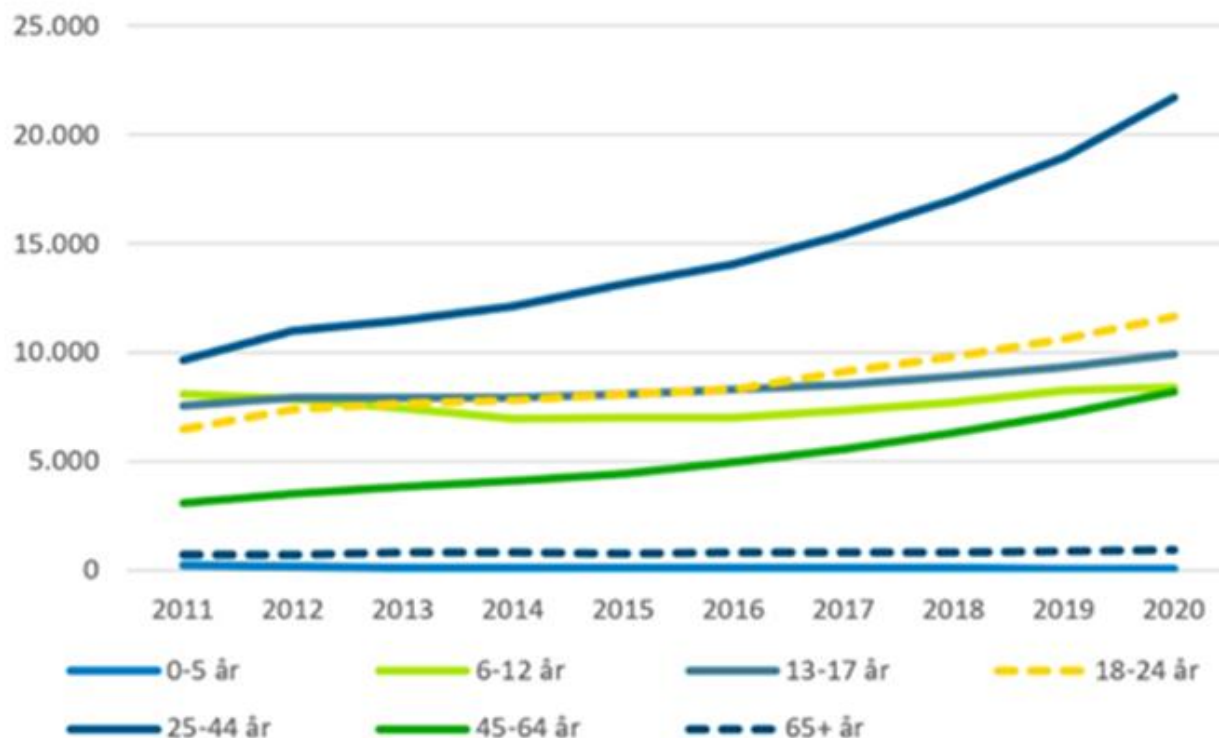


Retningsgivende, karriere- og udviklingsfokuseret og målsættende dialogværktøj. Kræver stærke relationer og feedbackkultur.

Løbende forventningsafstemning motiverer



Hvem er de unge også?



- Gen Z er en generation, der er vant til bevæge sig i inkluderende fællesskaber.
- Diagnoser er ofte ikke et tabu, men noget der rummes.
- De forventer, der tages hensyn til deres behov, som der er gjort i folkeskolen, familien, på studiet osv.

Kilde. Sundhedsdatastyrelsen 2021. Udskrivningen af ADHD medicin

Lyt evt. ADHD Podcast med Manu Sareen <https://podcasts.apple.com/dk/podcast/adhd-podcast-med-manu-sareen/id1684905303>

Hvem er de unge også?

- 52,3 procent af de 16-24-årige kvinder har en høj score på stressskalaen, og blandt de 25-34-årige kvinder har 40,6 procent en høj score.
- 31,2 procent af de 16-24-årige mænd har en høj score på stressskalaen, og blandt de 25-34-årige mænd har 30 procent en høj score.

Stressniveauet er målt ved at benytte Cohens Perceived Stress Scale, som indeholder ti spørgsmål om, hvordan personen inden for de seneste fire uger har oplevet sit liv. Jo højere score på skalaen, desto større grad af oplevet stress.



Psykologisk tryghed

“Psykologisk tryghed er en overbevisning om, at man ikke bliver straffet eller ydmyget for at sige eller gøre noget.”

- Amy C. Edmondson, Professor of Leadership at Harvard Business School

” Not surprisingly, the most important influence on Psychological safety is the nearest boss.”
- Amy C. Edmondson.



the
fearless
organization

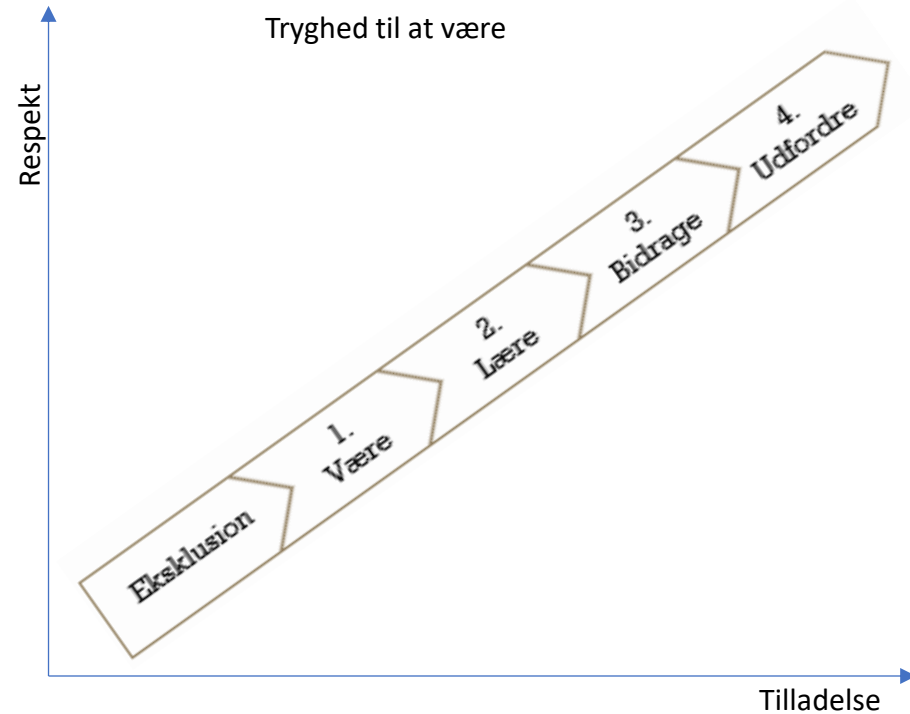
Creating Psychological Safety in the
Workplaces for Learning,
Innovation, and Growth

Amy C. Edmondson
HARVARD BUSINESS SCHOOL

WILEY

Psykologisk tryghed er dynamisk

- Forskellige generationelle forventninger, personprofiler og livsfaser.



Kilde: 4 stages of Psychological Safety.
Timothy R. Clark, 2020.



- ✓ Alle har et ansvar for den psykologiske tryghed
- ✓ Du går op og ned af stigen afhængig af kontekst
- ✓ Som praktikvejleder og leder er du en rollemodel
- ✓ Det kræver mod at gå et trin op af stigen. Her skal praktikvejledere, TR og ledere hjælpe.

Gråzone-kommentarer trin ned af stigen
At være "usynlig" = straf for hjernen
Dårligt arbejdsmiljø → Oplevelsen af 2 jobs

Hvilke forestillinger og forventninger har generationerne til deres arbejdsplads?

Hvem skal tage dialogen i dagligdagen? Hvad er din rolle heri?



Hvad skal jeg være opmærksom på i min lederrolle, når jeg vil skabe attraktive arbejdspladser for alle generationer?

- Vælg et konkret punkt ud, hvor du ønsker sparring og spørg LeapingNow. Definer din rolle og kontekst.
- Del svaret med din sidemand/kvinde.

Leaping Now 



(PowerPoint Presentation) - 18.4.202

Created by Karen Spuur

Disconnect

KS

Account

Add a question

Question types



Multiple
Choice



Word Cloud



Open Ended



Scales



Ranking

Quiz competition



Select Answer



Type Answer



Leaderboard

Previously created

Hvad skal ændres for at øge succesraten i rekruttering og forhøje fastholdelsen af medlemmer fra Generation Z i BUPL?



Help &
Feedback

Tak for i dag

- Karen Christina Spuur
- Tlf.: 31151819
- Mail: Ktre@karen.dk
- Hjemmeside: www.ktre.dk
- LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/karenra/>



Centrale kilder

Artikler og bøger

- Bøgelund, Rebekka (2020). Psykologisk tryghed gør dig mere innovativ. Dansk HR
- Clark, Timothy R. (2020) 4 stages of Psychological Safety.
- Edmondson, A. C. & Nickisch, C. (2019). Creating Psychological Safety in the workplace. Harvard Business Review
- Haidt, Jonathan (2024). *Den ængstelige generation*. Svane og Bilgrav.
- Pink, Daniel H. (2015). Motivation. Akademisk forlag. 2. udgave.
- Ringwood, D. (2016). Coaching a Multi-Generational Workforce – Not just the Post-Millennials.
- Rudolph, C.W m.fl. (2017) Leadership and generation at work.
- Spuur & Toftbjerg (2020). Ledelse af unge: Tiltræk og fasthold med nærværende ledelse. Dansk psykologisk forlag.
- Spuur (2023). Ledelse på tværs. Skab synergi og slip potentialet løs mellem generationer. Frydenlund.
- Twenge, Jean (2018). *IGen. Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Atreia Books

Rapporter

- Deloitte (2021) Global Millennial and Gen Z Survey
- Mckinsey rapport (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies.
- PwC (2023) Workforce Hopes and Fears Survey

Find gratisværktøjer på min hjemmeside.

Klik her

Eller kopier denne url ind i din browser

<https://ktre.dk/v-rkt-er>

Fra Papir til Praksis

Teori og ny viden giver inspiration og handlemuligheder. Kunsten er at få den nye viden implementeret. Her kan du finde værktøjer, der kan hjælpe med at implementere dine tiltag.

Talento er en Chat-GPT, der er udviklet målrettet mod lederudvikling. Den skaber værdi for både ledere, medarbejdere og HR-professionelle. Brug den til at få nye indsigter, refleksioner og konkrete svar på udfordringer. Versionen er gratis.

Evalueringskemaer til psykologisk tryghed er udarbejdet med kraftigt afsæt i Amy Edmonsens teori og tilpasset rammen for generationsbevidsthed, som understøtter min seneste bog. *Ledelse på tværs. Skab synergi og slip potentialet løs mellem generationer.*

Leaping Now 

www.LeapingNow.com



Værktøj - Selvevalueringskema til ledere

Værktøj - Medarbejderevaluering af psykologisk tryghed





Forskellige hjerner på arbejde

[Find undersøgelsen her](#)

Har du medarbejdere med diagnoser?

Hvordan håndterer du udfordringen med at lede på tværs af forskellige behov?

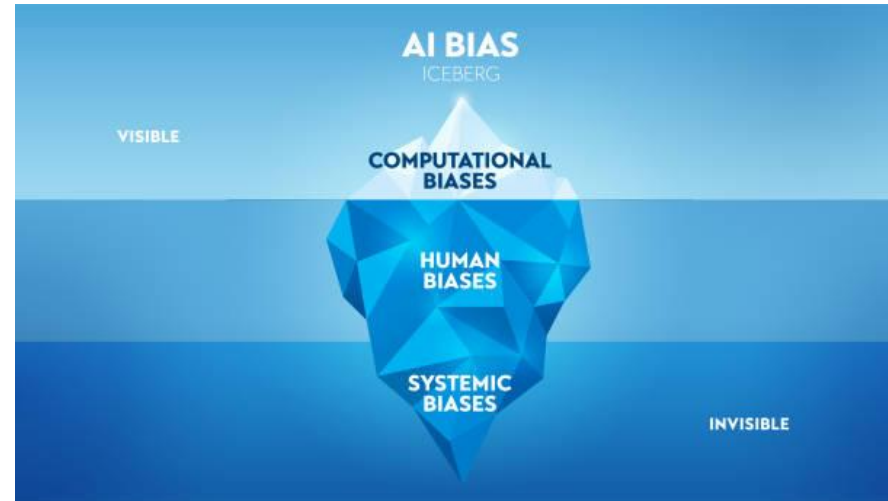
Hvilke dilemmaer møder du?

Del dine erfaringer og bidrag til at udvikle lederværktøjer til gavn for dig og dine medarbejdere.

Eller <https://forms.office.com/r/mHaBL0y6eu>

Tør du teste dine egne bias?

Find tests om bias her;



Find en tests om mange forskellige bias her

<https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Find en test om aldersbias her

<https://implicit.harvard.edu/implicit/user/agg/blindspot/indexgc.html>

Når mening er et konkurrenceparameter

Mening er konstrueret.

Mening er kontekstuel.

Mening er kontinuerlig.

Mening er kontingent. (Flydende)

Mening er konkurrerende. Multivers

- Rennison

Mening dannes retrospektivt.

”Meninger ikke noget, der er vedhæftet en særlig begivenhed – Mening er derimod den opmærksomhed, som er rettet mod begivenheden.”

- Weick 1995

Fakta om den generelle OK24-aftale (KL og Forhandlingsfællesskabet)

- Samlet økonomisk ramme på 8,8 procent over to år
- Generel lønstigning på 5,74 pct. i 2024 og 0,77 pct. i 2025
- Herudover 2,0 procent afsat til BUPL's egne forhandlinger med KL
- Ekstraordinær forhandling i 2025 på baggrund af lønudviklingen
- Mulighed for udvidet TR-dækning på institutioner med flere matrikler
- TR får ret til at møde nye kolleger på arbejdspladsen i arbejdstiden når de tiltræder
- Ret til opsparing og afvikling af afspadsering og feriefridage op til 15 dage
- Udvidet barsel med løn til fædre, medmødre, soloforældre, flerlinge-forældre og adoptanter
- Ret til pensionsoptjening for pensionerede pædagoger, der genindtræder på arbejdsmarkedet
- Ny indeksering af seniorfridage, så de følger den lovbestemte pensionsalder. Gælder ikke for lederne.
- Samarbejdet om flere på fuldtid videreføres og udvides til flere arbejdspladser
- Eksisterende arbejdsmiljøindsatser videreføres og udbygges bl.a. med fokus på forebyggelse af vold