

# **LEDELSE AF GENERATIONER**

**Alders- og generationsforskelle i et ledelsesperspektiv**



## Indledning

Arbejdsstyrken i Danmark vil i de kommende 10 år efter al sandsynlighed undergå markante forandringer. Af stor betydning er bl.a. at

- arbejdsstyrken formindskes
- gennemsnitsalderen i arbejdsstyrken forøges
- spredningen i arbejdsstyrkens alderssammensætning forøges

Udviklingen sætter såvel private virksomheder som offentlige institutioner under pres.

For det første fordi mange virksomheder i stigende grad bliver afhængige af at kunne tiltrække og fastholde veluddannede og engagerede medarbejdere. Baggrunden er, at den erhvervsstrukturelle udvikling nødvendiggør, at virksomhederne fokuserer på kompetence, engagement og samarbejdsevne som altafgørende konkurrenceparameter.

For det andet skal virksomhederne forhindre, at de ældste generationers erfaringer ikke forlader virksomheden fra den ene dag til den anden.

For det tredje vil spredningen i medarbejdernes alderssammensætning antageligvis forøges markant. Stigende internationalisering og erfaringsudveksling på tværs af landegrænser har uomtvisteligt skabt stigende bevidsthed om nødvendigheden af en situationsbestemt og individualiseret tilgang til udøvelse af god personaleledelse. Diversitet er blevet et nøgleord for den moderne leder. En forøget spredning af medarbejdernes alderssammensætning vil kun sætte yderligere fokus på denne ledelsesdisciplin.

Arbejdsstyrkens alderssammensætning har indtil videre resulteret i forskning i og anbefalinger til, hvordan man på virksomhedsniveau og fra myndighedernes side kan fastholde kompetente ældre medarbejdere på arbejdsmarkedet.

Den tid er forbi, hvor alder udelukkende er et udtryk for, hvor gammel en medarbejder er. I relation til arbejdslivet bør man i dag indtænke alder som en arbejdslevsrelevant størrelse på fire måder:

- 1) den kronologiske alder
- 2) alder som udtryk for et tilhørsforhold til en bestemt generation
- 3) alder som udtryk for en specifik livsfase samt
- 4) alder som synonym for en særlig placering i karriereløbet.

Tidligere - i industrialiseringens tidsalder - var der en ganske tæt sammenhæng mellem en persons alder, generationstilhørsforhold, livsfase og karrieretrin. Denne sammenhæng er i dag og i særdeleshed fremover væsentlig mindre udtalt. Den kronologiske alder kan ikke længere bruges som præcis indikator for hverken livsfase eller karrieretrin, og netop forskelle mellem kronologisk alder, livsfase og karrieretrin kan have stor betydning for de personlige præferencer og dermed for, hvad den enkelte anser for at være god eller dårlig ledelse.

Der er behov for at adskille de fire "alderspsektiver" fordi, de hver især kan give ledere og arbejdsgivere stor indsigt i, hvordan aldersdiversitet potentielt øver indflydelse på medarbejderne som sådan og på effektiviteten i de organisatoriske processer i bred forstand.

Emnet for denne undersøgelse er generations- og aldersperspektivet, og udslagsgivende har været, at specielt generationsledelse kun i meget ringe omfang har været genstand for undersøgelser i en dansk kontekst.

Mere korrekt er det måske at konstatere, at der for nogle år tilbage blev skrevet en del om den såkaldte Generation X, og for tiden også lidt spredte artikler om den efterfølgende Generation Y. Der har derimod ikke i nævneværdigt omfang været udført mere bredt dækkende generationsundersøgelser.

#### *Undersøgelsen handler om alder*

Undersøgelsen tager afsæt i diversitetsproblematikken. Eller mere specifikt i den del af diversitetsproblematikken, som handler om alder. På det overordnede plan ønsker vi at medvirke til en kortlægning af svarene på følgende spørgsmål:

- 1) På hvilken måde og i hvilket omfang er aldersdiversitet et relevant tema for ledere i danske virksomheder?
- 2) Hvad er de potentielle ledelsesmæssige konsekvenser?
- 3) Hvad er konsekvenserne af en øget aldersdiversitet for virksomhederne?

Det er med andre ord undersøgelsens formål at skabe indsigt i, på hvilken måde og i hvilket omfang en forventet større generations- og aldersdiversitet i danske virksomheder påvirker ledelsesopgaven.

Det er i forlængelse heraf et selvstændigt mål at komplementere øvrige danske (og skandinaviske) undersøgelser omkring alder og arbejdsliv.

## Indhold

Introduktion til analysen	side 5
Sammenfatning af undersøgelsens temaer	side 6
Efteruddannelse	side 20
Forandringer	side 23
Konflikter	side 27
Tillid	side 30
Engagement	side 32
Respekt	side 35
Loyalitet	side 39
Ledernes trivsel og tilfredshed	side 47
Ledelse af forskellige generationer	side 53
Om undersøgelsen	side 58
Bilag 1-4	side 60

## Introduktion til analysen

### *Respondenternes fordeling på generationer*

En generation er en gruppe af personer, der adskiller sig fra andre grupper ved, at de er født i en særlig periode og opvokset med et særligt sæt af oplevelser og erfaringer, som de ikke på samme intense og skelsættende måde deler med andre generationer. Generationer er så at sige et produkt af en konkret periode karakteriseret ved økonomiske og sociale forhold erindret gennem særlige sociale hændelser.

Tilhørsforhold til en bestemt generation er kun et af mange perspektiver til forståelse af enkeltpersoners jobmæssige adfærd, og givet er det, at selvom en gruppe personer tilhører samme generation, kan deres personlige adfærd og personlige præferencer være meget forskellige. Medlemmer af en bestemt generation er uanset hvad dybt påvirket af "generationens personlighed". Generationsmæssige forskelle er ofte mere betydningsfulde eller virkningsfulde end forskelle, der bunder i køn, etnicitet, økonomisk klasse etc.

Hvor det forskningsmæssigt er en enkelt sag at adskille respondenter i forhold til kronologisk alder, volder det større vanskeligheder, når der er tale om generationer. Studiet af dansk og udenlandsk litteratur om dette emne viser en del forskelle, men følgende inddeling synes at kunne fungere som et bredt funderet kompromis:

Født 1920-1944:	Generationen kaldet Silents
Født 1945-1962:	Generationen kaldet Baby Boomers
Født 1963-1978:	Generationen kaldet Generation X
Født 1979-2000:	Generationen kaldet Generation Y

I generationslitteraturen har disse generationer af og til andre betegnelser, men de nævnte synes at være de mest anvendte.

Undersøgelsens respondentgruppe er alle privatansatte medlemmer af Lederne, og det har vist sig at være vanskeligt at indsamle et tilfredsstillende antal respondenter fra Silents gruppen dvs ledere der i dag er over 65 år (ingen respondenter) og fra Generation Y dvs. ledere der i dag er 32 år eller derunder (i alt 67 respondenter).

### *Fokus er på alder og generation*

Undersøgelsen er designet til at belyse eventuelle alders- og generationsforskelle med relevans for ledelsesopgaven i bredeste forstand. Dataindsamlingen inkluderer andre baggrundsvariabler – såsom køn, branche og uddannelse – men selvom disse i flere tilfælde potentielt kunne være nyttige i analyserne, er fokus i denne rapport fastholdt på alder og generation.

Det skal dog nævnes, at respondenternes indplacering på ledelsesniveau i enkelte afsnit er inddraget som forklarende variabel.

For yderligere informationer om undersøgelsen og datamaterialet henvises til afsnittet Om undersøgelsen på side 57.

## Sammenfatning af undersøgelsens temaer

Undersøgelsens primære sigte er at afdække på hvilken måde og i hvilket omfang de forskellige generationer eller aldersgrupper udgør en ledelsesmæssig udfordring i nutidens danske virksomheder.

Undersøgelsen tager afsæt i følgende spørgsmål:

### **Har de enkelte generationer forskellige holdning til, hvad der er et godt lederjob?**

De personlige forestillinger om det gode job er ofte en vigtig indikator for de personlige præferencer. Det være sig i relation til valg af organisatorisk adfærd eller i forhold til beslutninger, som vedrører relationen mellem arbejdet og tilværelsen i øvrigt.

Det er ikke ualmindeligt, at eksempelvis yngre generationer tillægges andre holdninger end ældre generationer. Hvis det er tilfældet, kan dette forhold potentielt skabe grundlag for konflikter om eksempelvis arbejdstilrettelæggelsen og dermed give store udfordringer i ledelsesopgaven.

#### *Undersøgelsens resultater:*

Generelt er holdningsforskellene små. Personlig udvikling, udfordring, indflydelse og god løn er prioriteret i top-5 hos alle tre generationer. For så vidt angår behovet for personlig udvikling, er udmeldingen fra de unge generationer helt klar. Her giver ca. 50% udtryk for, at personlig udvikling har absolut topprioritet. Det samme er kun tilfældet hos 35% af Baby Boomerne.

Baby Boomerne er i øvrigt væsentlig mere indbyrdes uenige i, hvad der kendetegner et godt lederjob end de to andre generationer er.

Sammenholdes generationernes top-10 prioriteringer ses enkelte forskelle, som formentlig i højere grad skyldes alder eller livsfase end de skyldes generations-tilhørsforhold.

God løn er både absolut og relativt prioriteret højere hos de yngre end de ældre. Balancen mellem arbejdsliv og familielivet er prioriteret højere hos Generation X end de to øvrige generationer. Behovet for udfordringer synes at dale med alderen. Endelig synes ansvarlighed i højere grad at være efterspurgt hos de ældre end hos de unge.

Relevante frynsegoder/bonusordninger prioriteres lavt. Der er enighed på tværs af generationerne om, at ældre ikke prioriterer frynsegoder og bonusordninger lavere end unge.

### **Har de enkelte generationer forskellige ønsker til lederen og til ledelsesstilen?**

Generationer adskiller sig fra hinanden gennem de oplevelser og erfaringer, som er gjort under opvæksten. For mange hænger disse oplevelser og erfaringer ved i et sådant omfang, at beslutninger og præferencer senere i livet – herunder i arbejdslivet – bærer et tydeligt præg heraf. Det er i et ledelsesperspektiv naturligvis interessant at vide, hvorvidt de enkelte generationer præfererer lederadfærd og ledelsesstil forskelligt.

#### *Undersøgelsens resultater:*

Respondenterne har tilkendegivet, hvilke egenskaber de foretrækker hos deres chef. Sammenlignes top-10 for de tre generationer går hele ni egenskaber igen. Den umiddelbare konklusion er, at generationerne ikke har markant forskellige forestillinger om den gode chef.

Generationernes prioritering af de ønskede egenskaber er dog på visse punkter forskellig. De ældre sætter troværdighed over ærlighed og ligefremhed. De yngre gør det omvendt. De yngre synes at prioritere retfærdighed højere end de ældre, som til gengæld sætter større pris på loyalitet.

Endelig er det ikke overraskende, at unge har større behov end ældre for, at chefen kan fungere i rollen som mentor og/eller den gode lærermester.

For så vidt angår ledelsesstilen giver ca. 50% af lederne i hver generation udtryk for, at ældre generationer i højere grad end de yngre foretrækker en mere klassisk ledelsesstil. Alle tre generationer er således mere enige end uenige på dette synspunkt, og de er ikke indbyrdes uenige.

### ***Føler yngre henholdsvis ældre generationer sig mere eller mindre respekterede?***

Det er bredt accepteret, at anerkendelse og respekt er vigtige psykologiske behov hos langt de fleste medarbejdere. Spørgsmålet er, om mangel på respekt kan siges at være en aktuell og vigtig problematik. Er det sådan, at den ældre generation oplever mindre respekt end den yngre generation – eller vice versa?

Generationsbestemte respektrelationer er potentielt en stor udfordring for samarbejdet på tværs af generationer og derfor potentielt en stor ledelsesudfordring.

#### *Undersøgelsens resultater:*

Undersøgelsen synes at vise, at jo ældre man er, jo mere føler man sig respekteret.

Opfattelsen af, hvad der giver oplevelse af respekt, afviger ikke markant generationerne imellem. Dog lægger Baby Boomerne større vægt på, at deres synspunkter får den indflydelse, de selv mener, de har fortjent.

Desuden lægger Baby Boomerne relativt mere vægt på omfanget af frihedsgrader som udtryk for respekt end andre.

Forskellene er under alle omstændigheder små. Det er ikke muligt på baggrund af disse resultater at konkludere, at de unge skulle være mere frihedssøgende end de ældre.

### ***Er der generationsforskelle i omfanget af tillid i den organisatoriske kontekst?***

Det påpeges ofte, at en væsentlig grundsten i det gode samarbejde er tillid. Tillid til kolleger eller teammedlemmer, tillid til nærmeste chef, tillid til øverste chef eller tillid til organisationen som sådan. Er tillid et spørgsmål om generation eller alder? I så fald er tillid en samarbejdsfaktor, som den gode personaleleder ikke kan komme uden om.

#### *Undersøgelsens resultater:*

Undersøgelsens respondenter er på tværs af alder, generationer og ledelsesniveauer meget enige om, at tillid er et bærende element i samarbejdet inden for deres eget ansvarsområde.

Tilsvarende er omfanget af den enkelte respondents tillid til henholdsvis medarbejdere, nærmeste chef eller virksomhedens topledelse ikke signifikant forskellig generationerne eller aldersgrupper imellem.

### ***Er der generations- eller aldersforskel i forandringsparatheden?***

Det forekommer at være en almindelig antagelse, at ældre generationer er mindre forandringsparate end yngre generationer. Ikke sjældent argumenterer yngre for, at de ældre holder fast i fortiden og, at de ikke er motiveret for at ændre på ting, som fungerer. Og at de i øvrigt ofte giver udtryk for, at de har oplevet de samme forandringstiltag tidligere. "Done that, been there, got that T-shirt".

Forskelle i holdninger til eller følelser for forandringer bør afstedkomme en differentieret ledelsesstil. Der er imidlertid god grund til at undersøge, hvorvidt disse udbredte stereotyper om forandringsparathed har bund i virkeligheden.

#### *Undersøgelsens resultater:*

Er der forskel i holdningen til forandringstempo? Svaret er ja. Antallet af tilhængere af et højt forandringstempo daler med alderen.

Ledere på et højere ledelsesniveau synes i højere grad end ledere på lavere niveau at være tilhængere af et højt forandringsniveau.

For den enkelte synes to modsat rettede forhold således at gøre sig gældende: jo ældre, jo mindre tilhænger af et højt forandringsniveau, men omvendt jo højere ledelsesniveau, jo større tilhænger af et højt forandringstempo.

Det er interessant at notere sig, at selvom de ældre ledere i mindre grad end de unge giver udtryk for, at de er tilhængere af et højt forandringstempo, så er de uenige i det synspunkt, at ældre generationer generelt er mindre forandringsparate end yngre generationer.

Svarene viser, at de ældre de facto er mindre forandringsparate end de yngre, men de er selv uenige i denne konstatering.

#### ***Er der generationsforskel i omfanget af loyalitet?***

Specielt generation X har ofte været karakteriseret som mindre loyale over for deres virksomhed og mere loyale over for deres egne personlige eller karrieremæssige præferencer. Generation X har desuden været karakteriseret som en generation, der er mere rebelske og egocentrerede – og derfor som mindre loyale. Er disse forestillinger reelle og hvad er i givet fald konsekvensen?

#### *Undersøgelsens resultater:*

Undersøgelsens respondenter har givet deres mening til kende på spørgsmålet om, hvor længe man som medarbejder som henholdsvis minimum og maksimum bør være ansat i en virksomhed.

Svarene viser, at jo ældre man er, jo længere flytter man grænsen for såvel minimum som maksimum antal år. Hvorvidt der er tale om et alders- eller generationsfænomen er vanskeligt at afgøre. Det kunne være en plausibel antagelse, at stigende fokusering på personlig kompetenceudvikling ("læring for livet") over tid har flyttet generationernes grundlæggende holdning til, hvor loyal man skal være i sit ansættelsesforhold.

Respondenterne har desuden forholdt sig til, i hvilket omfang de anser det sandsynligt, at de stadig er ansat i samme virksomhed om tre år (under forudsætning af, at det er op til dem selv). Svarene antyder ikke signifikante forskelle. Bortset fra at de 61-65 årige af gode grunde svarer markant anderledes end de øvrige.



Undersøgelsen viser, at den samlede ugentlige arbejdstid ikke er nævneværdig forskellig generationer og aldersgrupper imellem. Hvis den selvvalgte arbejdstid er en brugbar indikator på loyalitetsopfattelsen, så tyder denne undersøgelse ikke på forskelle mellem generationerne.

Det samme gælder spørgsmålet om inddragelse af weekenderne i den samlede arbejdstid.

De tre generationer er mere enige end uenige i, at de ældre har en bedre arbejdsmoral og i, at de ældre generelt er mere loyale over for virksomheden. Modsat er de generelt ikke enige i, at ældre generationer skulle være mere villige til at efterkomme ledelsesmæssige beslutninger. De tre generationer er ikke signifikant uenige i disse holdninger.

### ***Er engagementet forskelligt på tværs af generationer?***

Virksomhedens medarbejdere – eller rettere deres kompetence og samarbejdsevne – bliver i stigende grad den faktor, som er udslagsgivende for produktiviteten og dermed for konkurrenceevnen.

Ledelsesforskningen har i de seneste 30-40 år fokuseret på lederens muligheder for at skabe motiverede og engagerede medarbejdere. Temaet er indeholdt i de fleste lederuddannelser, hvor Maslow, Herzberg, Locke, Latham, Bass, Aviole etc. er obligatorisk pensum. Primær fokus i denne forskning har været jobbet, den organisatoriske kontekst og medarbejderens kompetencer. Alders- eller generationsperspektivet er derimod ikke særlig tydeligt og det på trods af, at der med den stigende spredning i arbejdsstyrkens alderssammensætning er al mulig grund til at antage, at alders- eller generationsforskelle fremover er et perspektiv, der indgår i den løbende individualisering af motivationsfremmende tiltag.

#### *Undersøgelsens resultater:*

Svarene indikerer, at jo ældre man er, jo mere føler man sig engageret. Specielt de 61-65 årige giver udtryk for et stort engagement.

Resultatet svarer ikke helt til forventningerne, men giver under alle omstændigheder ikke anledning til at konkludere, at den ene generation (eller aldersgruppe) skulle være signifikant mere engageret end andre.

Undersøgelsen spørger ind til det selvoplevede engagement, og det kan derfor ikke udelukkes, at forskellige generationer eller aldersgrupper grundlæggende har forskellig holdning til, hvornår man som medarbejder er mere eller mindre engageret.

På spørgsmålet om hvad der i givet fald skal til for at øge engagementet, har generationerne i store træk den samme prioritering af ønskerne. Det drejer sig om større klarhed i forventningerne til lederrollen, bedre internt samarbejde samt i et vist omfang også flere udfordringer.

De helt unge er indbyrdes mere bredtfavnende i deres ønsker end de ældre. Af den grund er de mere tilbøjelig til også at pege på højere løn, mere indflydelse og bedre mulighed for karriereudvikling.

### ***Er behovet for og ønskerne til fortsat læring og uddannelse forskellig mellem generationerne?***

Fastholdelse, engagement og forandringsparathed forudsætter almindeligvis kontinuerlig efteruddannelse. Det er en almindelig antagelse, at den ældre generation er mindre motiveret for at lære nyt. Enten fordi deres tidshorisont for fortsat beskæftigelse ikke er

så lang eller, fordi de i forvejen føler, at der ikke er så meget mere at lære. Endelig kan en række psykologiske motiver spille ind.

Er det hensigtsmæssigt som leder at forudsætte at medarbejderne har forskellige holdninger til behovet for efteruddannelse i ledelse og i givet fald, hvilken rolle spiller selve undervisningsformen for den enkelte?

*Undersøgelsens resultater:*

Generationerne er ikke enige i, hvor vigtigt det er at blive efteruddannet i ledelse. Svarene kunne potentielt være knyttet til generationstilhørsforholdet, men undersøgelsen viser, at holdningen i vid udstrækning er knyttet til alderen. Specielt synes de ledere, der er 56 år eller derover i langt mindre grad at prioritere efteruddannelse i ledelse.

Det er interessant at notere sig, at generation og alder ikke spiller en nævneværdig rolle i valget mellem individuel og kollektiv læring. Bortset fra at flere synes at foretrække individuel frem for kollektiv læring, synes valg af læringsform i høj grad at være et spørgsmål om kontekst.

**Er generations- eller aldersforskelle årsag til konflikter på jobbet?**

Hvis forskere har ret i den antagelse, at de enkelte generationer er udstyret med et særligt mindset, så er konsekvensen formentlig, at alene generationstilhørsforholdet kan skabe grundlag for interesse- og værdikonflikter. I hvilket omfang opleves generations- eller aldersbetingede konflikter som en udfordring for lederne?

*Undersøgelsens resultater:*

Hovedindtrykket er, at konflikter kun sjældent bunder i alders- eller generationskonflikter. Generationerne er imidlertid ikke enige. Baby Boomerne markerer således i højere grad end de to andre generationer for, at konflikter sjældent bunder i generations- eller aldersforskelle.

Generationerne er heller ikke helt enige om, hvad den typiske årsag er. De unge og de ældre peger primært på forskelligt engagement, de midaldrende på forskellige værdier.

**Er den personlige tilfredshed og trivsel generations- og aldersbestemt?**

Påvirkning af medarbejderes tilfredshed og trivsel er en vigtig ledelsesopgave i enhver moderne virksomhed. I hvilket omfang kan man gå ud fra, at tilfredshed med jobbet, med de sociale relationer, med balancen mellem arbejdsliv og familieliv og med det personlige helbred varierer med alder eller generation? Forhold som det forventes, at den gode personaleleder interesserer sig for.

*Undersøgelsens resultater:*

Tre ud af fire ledere giver udtryk for, at de alt i alt er tilfredse eller meget tilfredse med deres lederjob. Der er ikke alders- eller generationsforskelle – bortset fra, at de 56-65 årige er lidt mere tilfredse end øvrige aldersgrupper.

Nogenlunde samme svarmønster giver spørgsmålet om det selvoplevede helbred anledning til. Ingen generationsforskelle af betydning. De 51-60 årige synes en anelse mere positive. Svarene overrasker i den forstand, at man a priori kunne forvente, at den faktiske helbredstilstand er bedre hos de unge end hos de ældre.

For så vidt angår balancen mellem arbejdsliv og familieliv er Baby Boomerne væsentlig mere positive end de to andre generationer. Svarene synes dog i højere grad at variere med alder (livsfase) end med generationstilhørsforholdet.

Generationerne er indbyrdes enige om, at ældre ikke tillægger balancen mellem arbejdsliv og familieliv større betydning end de unge.

Endelig synes Baby Boomerne at være lidt mere tilfredse med de sociale relationer på arbejdspladsen. Forskellen synes at være knyttet til alder og er under alle omstændigheder ikke markant.

Det generelle indtryk af svarene om personlige trivsel er, at de ældre generationer er mere tilfredse end de yngre. Der er tale om marginale forskelle, som formentlig i højere grad er udtryk for en aldersforskel (knyttet til livs- og jobsituation) end udtryk for en egentlig generationsforskel.

## Det gode lederjob

Hvad er et godt lederjob, og har generationer forskellig holdning til, hvad et godt lederjob er? Disse spørgsmål er umiddelbart interessante for de fleste virksomheder, og speciel opmærksomhed er der formentlig på den potentielle mulighed, at forskellige generationer skal behandles forskelligt med henblik på optimal trivsel og engagement.

### *Det generelle billede*

Respondenterne er i undersøgelsen blevet bedt om at beskrive det gode lederjob med afsæt i en alfabetisk liste over 36 begreber<sup>1</sup>. Opgaven var i første omgang at udpege de ti begreber (i ikke-prioriteret rækkefølge), som de mente var bedst egnede til at beskrive, hvad der for deres eget vedkommende er et godt lederjob.

Tabel 1 viser de ti øverst prioriterede begreber. De ti begreber afgrænser tilfældigvis samtidigt de begreber, som mere end 50% af respondenterne har peget på.

Tabel 1. Det gode lederjob. *Vælg ti af nedenstående begreber til at beskrive, hvad du for dig selv forstår ved et godt job*<sup>2</sup>. Procent af alle.

Prioritering	TOP-10	Pct.
1	Personlig udvikling	76
2	Indflydelse	75
3	Udfordring	70
4	Ansvarlighed	61
5	Samarbejde	59
6	God løn	57
7	Respekt	54
8	Balance med familielivet	52
9	Anerkendelse	52
10	Humor	50

Det overrasker ikke, at personlig udvikling, indflydelse og udfordring har topprioritet.

Det er derimod en anelse overraskende, at god løn indtager en 6. plads i prioriteringen. Med hele 36 valgmuligheder til rådighed kunne man med afsæt i mange lignende undersøgelser over samme tema måske forvente, at lønnen fik en lavere prioritering.

Det er ofte sagt i såvel teori som praksis, at lønnen fortrinsvis betyder en del ved jobskift men mindre i en ongoing ansættelsessituation. Denne undersøgelse synes imidlertid at pege på, at det er lidt for forhastet at afskrive lønnen som betydende faktor i medarbejderes bedømmelse af, hvorvidt de har et godt job eller ej.

De senere års megen diskussion om balancen mellem arbejdsliv og familieliv afspejles i svarene ved, at temaet indgår i top-10, omend en højere placering måske kunne forventes.

<sup>1</sup> Aktivitet, Anerkendelse, Ansvarlighed, Autonomi, Autoritet, Balance med familielivet, Forandring/variation, Forfremmelse, Fællesskab, Glæde, God løn, Hjælpe andre, Humor, Hæderlighed, Indflydelse, Kompetence, Konkurrence, Kreativitet, Loyaltitet, Lykke, Mod, Oplevelser, Orden/ordentlighed, Personlig udvikling, Personligt godt ry, Præstation, Refleksion, Relevante frynsegoder, Respekt, Retfærdighed, Samarbejde, Social kontakt/tilhørsforhold, Spiritualitet, Udfordring, Venskab, Æstetik.

<sup>2</sup> Se note 1

Der er en betydelig spredning i svarene således, at en stor del af respondenterne har tillagt balancen meget stor betydning og en del respondenter har tillagt den langt mindre betydning.

Det er interessant at notere sig, at humor er inddraget i top-10. Som tabel 3 viser, er det en prioritering, der gælder for alle generationer.

For så vidt angår de begreber, der ikke har fundet vej til top-10<sup>3</sup>, er det overraskende, at fællesskab (15.plads) og social kontakt (22.plads) ikke rangerer højere end tilfældet er. Og det er interessant, at glæde og humor rangerer højere.

Derimod kan det næppe overraske, at konkurrence i en dansk kontekst er placeret blandt de ti mindst prioriterede begreber, og at præstation kun indtager en 19. plads.

Desuden er det værd at notere, at medens indflydelse er med i top-10, så er autonomi med i den absolutte bund. Forklaringen kan være, at begrebet autonomi umiddelbart er mindre forståeligt end begrebet indflydelse. En anden og måske mere relevant forklaring kan være, at for langt de fleste ledere er egentlig autonomi en teoretisk abstraktion, som ikke har nævneværdig relevans for praksis.

Endelig skal det nævnes, at relevante frynsegoder er placeret blandt de ti lavest prioriterede begreber.

Efter at have valgt de ti begreber, der bedst karakteriserer hvad den enkelte respondent forstår ved et godt job, er respondenterne med henblik på en yderligere præcisering blevet bedt om at foretage endnu en prioritering ved at vælge tre (ikke prioriteret) af de først valgte ti begreber. Resultatet er vist i tabel 2.

Tabel 2. Det gode lederjob. *Vælg, blandt dine ti valgte, de tre kendetegn, som du mener bør udgøre "Top-3" i en beskrivelse af det gode job.* Procent af alle.

Prioritering	TOP-10	Pct.
1	Personlig udvikling	43
2	Indflydelse	35
3	Udfordring	29
4	Balance med familielivet	25
5	God løn	22
6	Ansvarlighed	18
7	Samarbejde	16
8	Respekt	15
9	Anerkendelse	15
10	Forandring/variation	12

Denne yderligere præcisering ændrer ikke ved top-3, der fortsat og i samme rækkefølge er personlig udvikling, indflydelse og udfordring.

Ni af de tidligere top-ti begreber er fastholdt i top-3 prioriteringen. Kun humor er faldet ud (nu på en 13. plads). Til gengæld er forandring/variation kommet ind på listen (tidligere en 12. plads).

<sup>3</sup> Se den samlede prioritering i bilag 1.

Balance med familielivet er steget markant i prioriteringen, hvilket som sagt er ensbetydende med, at ganske mange af de respondenter, der har haft balancen med i top-10 prioriteringen har fastholdt dette valg i skiftet fra Vælg-10 til Vælg-3.

Lige så interessant er, at god løn er steget i prioriteringen omend kun én plads fra en 6. til en 5. plads.

Til gengæld er ansvarlighed, respekt og samarbejde faldet en anelse i prioriteringen.

#### *Er generationerne forskellige?*

Top-10 prioriteringen fordelt på de tre generationer - gengivet i tabel 3 - viser, at de tre generationer fastholder personlig udvikling, udfordring og indflydelse i top. Kun rækkefølgen er lidt forskellig.

Prioriteringen i toppen antyder, at jo ældre generation, jo større betydning har det at have indflydelse. Procentvis er der ikke forskel på Generation X og BabyBoomerne (henholdsvis 76% og 75%), men prioriteringen er forskellig.

God løn synes ikke overraskende at have højere prioritering hos Generation Y. Ligeledes er det i et livsfaseperspektiv ikke overraskende, at balancen mellem arbejdsliv og familieliv har højest prioritet hos Generation X.

I et mere spekulativt perspektiv er det interessant, at orden/ordentlighed og social kontakt (se samlet prioritering i bilag 2) prioriteres lavere hos Generation Y end hos øvrige (bemærk: få respondenter).

Tabel 3. Det gode lederjob. *Vælg ti af nedenstående Begreber til at beskrive, hvad du for dig selv forstår ved et godt job.* TOP-10. Procent af generationer.

Prioritering	Generation Y	Pct.	Generation X	Pct.	BabyBoomere	Pct.
1	Personlig udvikling	79	Personlig udvikling	81	Indflydelse	75
2	Udfordring	78	Indflydelse	76	Personlig udvikling	70
3	Indflydelse	70	Udfordring	71	Udfordring	67
4	God løn	66	Samarbejde	60	Ansvarlighed	63
5	Ansvarlighed	63	Balance med familielivet	60	Samarbejde	59
6	Samarbejde	63	Ansvarlighed	59	God løn	54
7	Anerkendelse	60	God løn	59	Respekt	54
8	Respekt	55	Respekt	54	Kompetence	50
9	Humor	46	Anerkendelse	53	Anerkendelse	49
10	Forandring/variation	45	Humor	52	Humor	49

I den efterfølgende yderligere prioritering af tre ud af de ti karakteristika fås følgende billede:

Tabel 4. Det gode lederjob. Vælg, blandt dine ti valgte<sup>4</sup>, de tre kendetegn, som du mener bør udgøre "Top-3" i en beskrivelse af det gode job.TOP-10. Procent af generationer.

Prioritering	Generation Y	Pct.	Generation X	Pct.	BabyBoomere	Pct.
1	Personlig udvikling	52	Personlig udvikling	48	Personlig udvikling	35
2	Udfordring	39	Indflydelse	36	Indflydelse	33
3	God løn	34	Udfordring	30	Udfordring	27
4	Indflydelse	31	Balance med familielivet	29	Ansvarlighed	23
5	Humor	16	God løn	21	God løn	21
6	Samarbejde	16	Anerkendelse	17	Balance med familielivet	20
7	Anerkendelse	15	Respekt	15	Samarbejde	19
8	Kompetence	13	Ansvarlighed	14	Respekt	17
9	Ansvarlighed	12	Forandring/variation	13	Kompetence	14
10	Balance med familielivet	12	Samarbejde	13	Anerkendelse	12

Som nævnt skal prioriteringen hos Generation Y på grund af det relativt lave antal svar betragtes som indikativ. Med det in mente kan det konstateres – udover det faktum at personlig udvikling, indflydelse samt udfordring fortsat har en meget høj placering – at de tre generationer for en umiddelbar betragtning adskiller sig fra hinanden på følgende måde:

- at humor og god løn synes at have en meget stor betydning for Generation Y
- at balance med familielivet har meget stor betydning for Generation X
- at ansvarlighed prioriteres højere hos Baby Boomerne

Spørgsmålet om det gode lederjob afslører få og forventede forskelle generationerne imellem. Det overordnede indtryk er, at generationer ikke afgørende divergerer i holdningen til, hvad der er et godt job.

<sup>4</sup> Se tabel 1

## Den gode chef

Kvaliteten i de sociale og arbejdsmæssige relationer er oplagt af overordentlig stor betydning for den enkelte medarbejders oplevede trivsel og dermed også for den enkeltes eventuelle overvejelser om at søge nyt job.

Et synspunkt i dette tema har været, at specielt relationen til nærmeste chef er særlig betydningsfuld.

Respondenterne er i undersøgelsen blevet bedt om at tilkendegive, hvordan de vil karakterisere "den gode chef". Ikke generelt, men i forhold til dem selv. Det kan ikke udelukkes, at nogle respondenter har forholdt sig til deres nærmeste chef, medens andre har givet en karakteristik af topchefen.

Svarene giver ikke et billede af, hvad respondenterne forstår ved en dårlig chef, men indikerer udelukkende, hvad de sætter mere eller mindre pris på, når de skal karakterisere den gode chef.

Svarprocessen har været den samme som nævnt i afsnittet om det gode lederjob. Først ti afkrydsningerne ved karakteristika, som de værdsætter højest<sup>5</sup>. Dernæst en yderligere prioritering ved at vælge tre ud af de ti karakteristika (ikke prioriteret).

Tabel 5 viser top-10 listen for alle respondenter<sup>6</sup>.

Tabel 5. Den gode chef. Hvis du selv kunne vælge chef, hvilke egenskaber ville da beskrive ham eller hende? Procent.

Prioritering	TOP-10	Pct.
1	Troværdig	66
2	Ærlig og ligefrem	63
3	Ansvarlig	58
4	Uddelegerende	53
5	God coach	48
6	Visionær	46
7	Helhedsorienteret	45
8	Retfærdig	41
9	Loyal	40
10	God mentor	39

Som det fremgår af tabellen har mere end 50% af respondenterne i første valg peget på, at chefen skal være troværdig, ærlig, ligefrem, ansvarlig og uddelegerende.

At evnen til at være visionær har så relativ stor betydning kunne tyde på, at mange respondenter har haft den øverste chef i tankerne ved besvarelsen.

<sup>5</sup> De samlede svarmuligheder er: Ansvarlig, Diplomatisk, Energisk, Erfaren, Eventyrlysten, Fokuseret, Fremsynet, Følsom, God coach, God lytter, God læremester, God mentor, God til tal, Helhedsorienteret, Humørfyldt, Hæderlig, Idealistisk, Idérig og kreativ, Initiativrig, Loyal, Modtagelig, Multikulturel, Opmuntrende, Optimistisk, Overbevisende, Pligtopyldende, Retfærdig, Social, Stabil, Støttende, Systematisk, Tillidsvækkende, Troværdig, Udadvendt, Uddelegerende, Velaflanceret, Visionær, Ærlig og ligefrem.

<sup>6</sup> Den samlede prioritering fremgår af bilag 3.



Prioriteringen er interessant af mange årsager, men det kan blandt andet fremhæves som noget relativt nyt i den type undersøgelse, at chefens rolle som coach og/eller mentor rangerer højt i respondenternes bevidsthed.

I den samlede prioritering (se bilag 3) kan det undre, at chefens evne til at overbevise rangerer så lavt, som tilfældet er. Det er tænkeligt, at egenskaben overbevisende overlapper troværdig og ærlig, men da den totale liste ikke indeholder egenskaben karisma, kunne man forestille sig, at netop overbevisende til dels kunne substituere karisma, som generelt regnes for en særdeles vigtig personlig egenskab for specielt topledere.

I en tid, hvor en meget stor del af ledelses- og velfærdsdebatten fokuserer på virksomhedernes evne innovation og kreativ udvikling, kan det overraske, at personlige egenskaber som initiativrig, idérig og kreativ er placeret langt nede på listen.

Den efterfølgende udvælgelse af tre af de valgte ti egenskaber medfører kun få og små ændringer i top-10 prioriteringen, og det er de samme ti egenskaber, der udgør top-10.

Tabel 6. Den gode chef. Vælg blandt dine ti valgte, de tre egenskaber, som du mener, bør udgøre "Top 3" i en beskrivelse af den gode chef. Procent.

Prioritering	Top-10	Pct.
1	Troværdig	30
2	Ærlig og ligefrem	29
3	Uddelegerende	24
4	Ansvarlig	24
5	Visionær	22
6	God coach	20
7	Helhedsorienteret	18
8	God mentor	14
9	Loyal	14
10	Retfærdig	13

*Er der forskel på generationerne?*

Tabel 7 viser svarene fordelt på generationer.

Tabel 7. Den gode chef. Hvis du selv kunne vælge chef, hvilke egenskaber ville da beskrive ham eller hende? TOP-10. Procent af generationer.

Prioritering	Generation Y	Pct.	Generation X	Pct.	Baby Boomere	Pct.
1	Ærlig og ligefrem	61	Ærlig og ligefrem	66	Troværdig	71
2	Troværdig	57	Troværdig	63	Ansvarlig	62
3	Ansvarlig	52	Ansvarlig	55	Ærlig og ligefrem	60
4	God mentor	48	Uddelegerende	51	Uddelegerende	56
5	Tillidsvækkende	46	God coach	50	Visionær	47
6	Uddelegerende	46	Visionær	46	Retfærdig	46
7	God coach	45	Helhedsorienteret	46	Helhedsorienteret	46
8	Retfærdig	45	God mentor	44	God coach	45
9	Visionær	39	Fremsynet	38	Loyal	43
10	Helhedsorienteret	37	Loyal	37	Fremsynet	40

De tre generationer sætter de samme tre egenskaber i top-3, omend Baby Boomerne prioriterer troværdighed og ansvarlighed lidt højere og ærlighed lidt lavere end de to andre generationer. Men forskellene er ikke markante.

Tabel 8 viser respondenternes efterfølgende valg af tre ud af de ti valgte egenskaber.

Tabel 8. Den gode chef. Vælg blandt dine ti valgte, de tre egenskaber, som du mener, bør udgøre "Top 3" i en beskrivelse af den gode chef. TOP-10. Procent af generationer.

Prioritering	Generation Y	Pct.	Generation X	Pct.	Baby Boomere	Pct.
1	Troværdig	31	Ærlig og ligefrem	32	Troværdig	35
2	Ansvarlig	24	Troværdig	26	Ærlig og ligefrem	27
3	Retfærdig	24	Uddelegerende	24	Ansvarlig	26
4	God mentor	22	God coach	22	Uddelegerende	25
5	God coach	21	Ansvarlig	21	Visionær	22
6	Uddelegerende	21	Visionær	21	Helhedsorienteret	19
7	Visionær	21	Helhedsorienteret	18	God coach	17
8	Ærlig og ligefrem	21	God mentor	16	Loyal	17
9	God læremester	10	Retfærdig	13	Retfærdig	12
10	Helhedsorienteret	9	Loyal	12	God mentor	11

Den yderligere prioritering synes at indikere, at Generation Y og Baby Boomerne sætter troværdighed øverst, medens Generation X sætter ærlighed og ligefremhed øverst.

Retfærdighed er markant højere prioriteret hos Generation Y end hos de to øvrige generationer, og svarene synes ikke overraskende at indikere, at jo yngre generation, jo mere er chefen som god mentor af stor betydning (det samme gælder i øvrigt også lederen som god læremester).

Modsat synes svarene at indikere, at betydningen af loyalitet, helhedsorientering samt visioner stiger, jo ældre generationen er.

Den aldersbestemte svarfordeling at antyde, at de unge (her under 40 år) foretrækker en fokuseret chef frem for en fremsynet chef. Og omvendt for dem over 40 år.

Troværdighed er som vist en meget vigtig chefegenskab, men der er ganske store udsving aldersgrupperne imellem. I top ligger de 51-55 årige, hvor hele 37% udvælger troværdighed som en af de tre vigtigste egenskaber. Det samme er kun tilfældet for 22% af de 36-40 årige. Undersøgelsen giver ikke umiddelbart mulighed for at forklare denne ret markante forskel.

Endelig skal nævnes, at begreber som hæderlighed og loyalitet i særlig grad synes at være knyttet til de over 56-åriges præferencer.

#### *Er ønskerne til chefen opfyldt i dag?*

I forlængelse af respondenternes prioritering af de tre vigtigste egenskaber ved deres foretrukne chef, er respondenterne blevet bedt om at tilkendegive, i hvilket omfang de mener, at deres nuværende chef matcher disse ønsker. Svaret ses af tabel 9.

Tabel 9. *I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at de valgte personlige egenskaber (kendetegn) er en god karakteristisk af din nuværende chef? Procent.*

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	32	12	56
Generation X	26	13	61
Baby Boomere	28	14	58
Alle	27	13	60

NB. Sammentrukket af den oprindelige 5-skala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig)

Generelt er 60% enige og 27% uenige. Relativt få respondenter har valgt at markere for hverken-eller.

Der kan ikke konstateres statistisk markante forskelle i valget af chef-karakteristika mellem dem, der er enige henholdsvis uenige i, at deres nuværende chef matcher ønskerne.

I statistisk forstand kan der ikke konstateres forskelle mellem generationerne<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Det kan der i øvrigt heller ikke mellem ledelsesniveauerne.

## Efteruddannelse

Det kunne være en velbegrundet antagelse, at yngre ledere har større behov end ældre ledere for at blive efteruddannet i ledelse. For det første fordi ældre ledere almindeligvis vil have mere ledelseserfaring og mere efteruddannelse bag sig. For det andet fordi yngre ledes karrierehorisont må antages at ligge en del år længere ude i fremtiden.

Desuden kunne det være en antagelse, at yngre ledere som konsekvens af et generelt stigende fokus på individualisering har større præference for individuel læring frem for klassisk holdundervisning.

Denne del af undersøgelsen har til formål at teste disse to antagelser.

### *Behovet for efteruddannelse i ledelse*

Respondenterne har først tilkendegivet deres holdning til det personlige behov for efteruddannelse i ledelse.

Tabel 10. Efteruddannelse i ledelse. *Det er vigtigt, at jeg i løbet af de nærmeste par år efteruddanner mig i ledelse med henblik på at blive en bedre leder.* Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	10	9	81
Generation X	7	18	75
Baby Boomere	17	30	53
Alle	11	23	66

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svorskala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig).

Baby Boomerne er langt mindre tilbøjelige til at være enige i synspunktet end de to andre generationer. Svarene er dog næppe generationsbetingede og snarere et udtryk for aldersforskelle. Og dermed antageligvis også et udtryk for forskelle i ledelseserfaring.

Et blik på de aldersfordelte svar (tabel 11) fortæller, at tilbøjeligheden til at være enig i behovet for efteruddannelse falder med alderen. Tabellen indikerer i øvrigt, at det mest markante holdningsskift sker mellem de to aldersgrupper henholdsvis under og over 55 år.

Tabel 11. Efteruddannelse i ledelse. *Det er vigtigt, at jeg i løbet af de nærmeste par år efteruddanner mig i ledelse med henblik på at blive en bedre leder.* Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Op til 35 år	9	10	81
36-40 år	7	11	82
41-45 år	6	25	69
46-50 år	16	20	64
51-55 år	10	30	60
56-60 år	23	36	41
61-65 år	25	36	39

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svorskala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig).

Det kan i øvrigt nævnes, at ser man på svarene opdelt på ledelsesniveauer, synes toplederne og gruppen af særligt betroede medarbejdere mindst interesseret i efteruddannelse i ledelse.

Som påpeget i afsnittet om undersøgelsen (side 57) har netop disse to grupper en relativt større andel af ældre, hvorfor svarfordelingen på ledelsesniveauer kunne tænkes blandt andet at have rod i netop forskellen i alderssammensætningen på de forskellige ledelsesniveauer.

#### *Individuel eller kollektiv læring?*

Hvad er holdningen til individuel kontra kollektiv indlæringsform og har generationer eller aldersgrupper forskellige præferencer til dette spørgsmål? Har holdningen til læring over tid bevæget sig fra fokus på noget meget kollektivt til fokus på noget meget individuelt? Eller mere præcist: er de yngre generationer mere til personlig coaching og de ældre mere til klassisk holdundervisning?

Undersøgelsen forsøger med et enkelt spørgsmål at medvirke til en besvarelse af disse spørgsmål.

Tabel 12. Efteruddannelse i ledelse. *Generelt foretrækker jeg hold- eller gruppeundervisning frem for personlig sparring/coaching.* Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	30	50	20
Generation X	37	44	19
Baby Boomere	39	39	22
Alle	38	42	20

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svarskala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig).

Omkring 20% af alle respondenterne foretrækker holdundervisning frem for individuel læring. Omkring dobbelt så mange er uenige. Den umiddelbare konklusion er derfor, at flere foretrækker personlig læring frem for holdundervisning.

Som det også fremgår af tabellen er et meget stort antal respondenter (mellem 39% og 50%) imidlertid ikke i stand til så entydigt at vælge den ene indlæringsform frem for den anden.

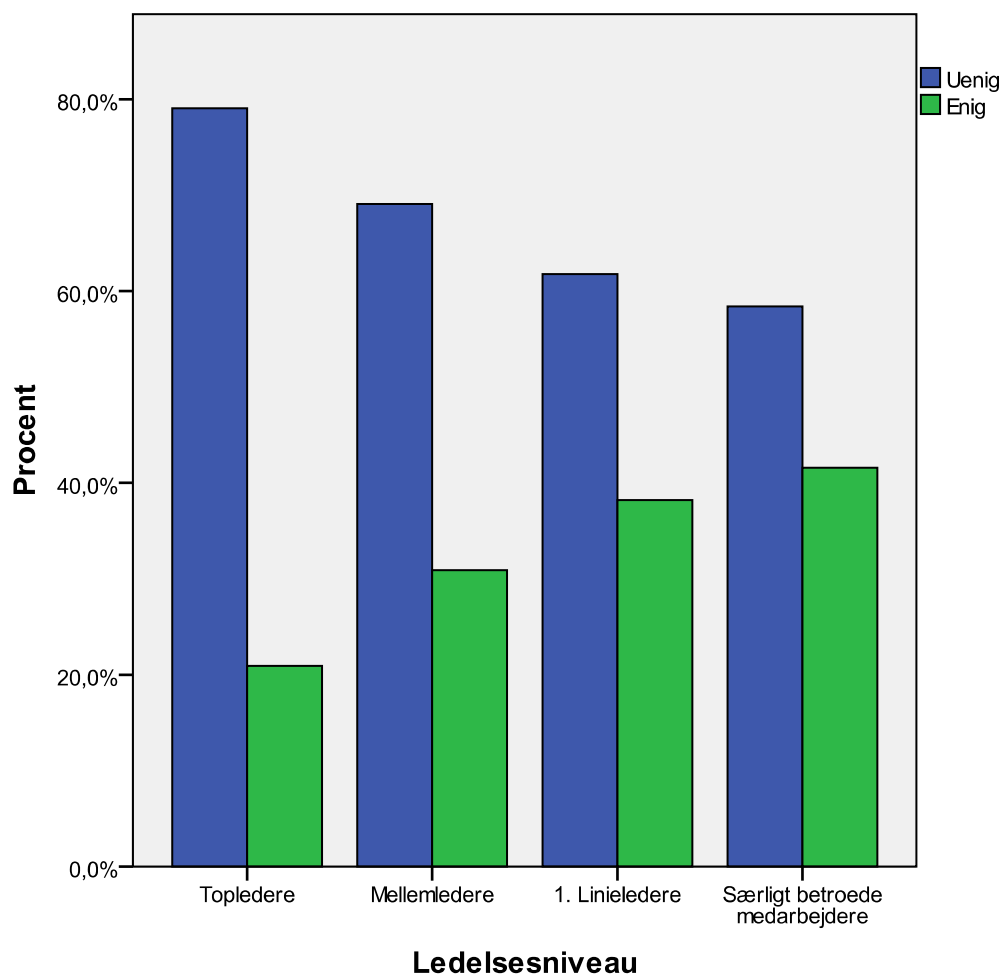
En mulig tolkning er, at disse respondenter med deres svar peger på, at den ønskede læringsform afhænger af situationen dvs., hvad der skal læres og hvor personlig relevant indlæringen er.

De tre generationers svar på spørgsmålet afviger ikke signifikant fra hinanden.

Svarene fordelt på alder giver ikke ny indsigt dog med den undtagelse, at der i gruppen af 61-65 årige (n=56) er relativt flere (41%), der foretrækker holdundervisning.

Det er interessant at notere sig, at ledelsesniveauet spiller en rolle. Jævnfør figur 1 er det sådan, at jo højere ledelsesniveau, jo mere foretrækker man individuel læring.

Figur 1. Efteruddannelse. *Generelt foretrækker jeg hold- eller gruppeundervisning frem for personlig sparring/coaching.* Hverken-eller svarene er udeladt.



Konklusionen er for det første, at det subjektivt oplevede behov for efteruddannelse efter respondenternes egen mening mindskes med alderen. Antagelsen fremført indledningsvis synes derfor at holde stik.

Der kunne argumenteres for, at uanset alder, alder og niveau er personlig udvikling ikke alene vigtig men også nødvendig for alle ledere. Svarene kan ikke understøtte dette synspunkt.

For det andet lægger svarene op til at konkludere, at ledere på tværs af alder og generation foretrækker individuel frem for kollektiv læring (holdundervisning). Det er på denne baggrund ikke muligt at konkludere, at sparring og coaching udelukkende hører de unge generationer til.

Svarfordelingen kunne desuden tolkes derhen, at en meget stor gruppe ledere giver udtryk for, at konteksten i væsentligt omfang afgør præferencen for indlæringsform.

## Forandringer

Der er et moderne udtryk, at hvis man vil udvikle sine ledelseskompetencer, så er en af de vigtigste forudsætninger en grundlæggende forståelse for og accept af, at forandring er en af de mest konstante faktorer i organisationens liv. Forandring er så at sige et vilkår og ikke en option.

Sammenlægninger, opkøb, øget regulering, mindre regulering, nedskæringer, omstruktureringer, outsourcing, insourcing, reorganisering, opgradering af software, nyt software, nye opgaver, ny chef, ny kaffe i kaffemaskinen, ny tape i tapeholderen etc. Alt er konstant under forandring. Til det bedre eller det værre.

Hvis man ikke udvikler sig, er afvikling det mest sandsynlige scenarie.

Det er ofte sagt og efterhånden blevet lidt af en stereotyp, at ældre generationer i modsætning til de yngre er mindre tilbøjelige til at hilse forandringer velkomne. Af mange årsager. Eksempelvis frygt for at miste eller udvande særlige kompetencer. Eller bekymring ved at skulle bryde etablerede sociale relationer. Eller måske en årelang erfaring for, at planlagte forandringer kun sjældent i tilfredsstillende omfang løser de problemer, der er årsag til forandringerne. "If it ain't broken, don't fix it!"

I ledelsesperspektiv har disse "sandheder" den konsekvens, at betydningen af forandringsparate medarbejdere opprioriteres.

Afhængig af den organisatoriske kontekst kunne den rekrutteringsmæssige konsekvens være en større præference for ansættelse af yngre medarbejdere og/eller en større ledelsesmæssig bevidsthed omkring nødvendigheden af situationsbestemt og medarbejderdifferentieret håndtering af forandringsprocesserne.

Men er det rigtigt, at ældre er mindre "forandringsparate" end yngre? Denne del af undersøgelsen forsøger at belyse netop dette spørgsmål.

### *Forandringstempo*

Næsten halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at de er tilhængere af et højt forandringstempo.

De tre generationer er imidlertid ikke enige i deres præferencer for, hvad der er et passende forandringstempo. Generation Y markerer stærkere end Generation X for et højt forandringstempo, og Generation X markerer stærkere end Baby Boomerne.

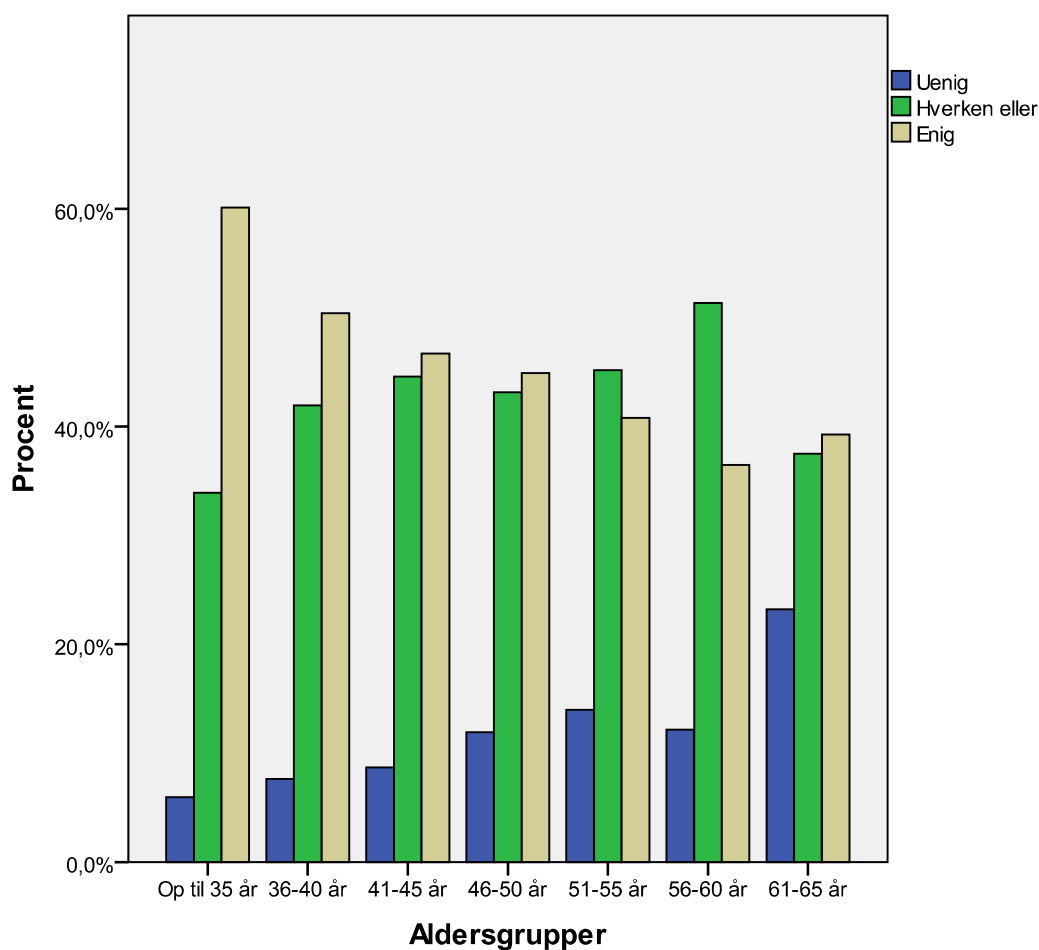
Tabel 12. Forandringer. *Jeg er tilhænger af et højt forandringstempo.* Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	3	33	64
Generation X	8	43	49
Baby Boomere	14	45	41
Alle	11	43	46

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svarskala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig).

Jævnfør figur 2 synes disse generationsforskelle i høj grad at være et spørgsmål om alder. Særligt iøjnefaldende er gruppen af 61-65 årige (n=56), hvor 23% giver udtryk for, at de ikke er tilhængere af et højt forandringstempo.

Figur 2. Jeg er tilhænger af et højt forandringstempo. Aldersgrupper.



Set i et ledelsesniveauerspektiv synes respondenterne at dele sig i to grupper (tabel 13). Blandt topledere og mellemledere giver mere end 50% udtryk for, at de er tilhængere af et højt forandringstempo. Det samme gør kun godt 40% af 1.linieledere og særligt betroede medarbejdere.

Tabel 13. Forandringer. Jeg er tilhænger af et højt forandringstempo. Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Topledere	6	39	55
Mellemledere	7	38	55
1. linieledere	13	47	40
Særligt betroede medarbejdere	12	47	41

Bemærk. Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svorskala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig).

*Er det nuværende forandringstempo for lavt?*

De respondenter, der er tilhængere af et højt forandringstempo, er blevet bedt om at tilkendegive, hvorvidt de føler, at det nuværende forandringstempo er for lavt. Se tabel 14.



Tabel 14. Forandringer. *Forandringstempoet i min nuværende virksomhed er efter min mening for lavt i forhold til behovet for forandringer.* Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	42	28	30
Generation X	37	31	32
Baby Boomere	39	34	27

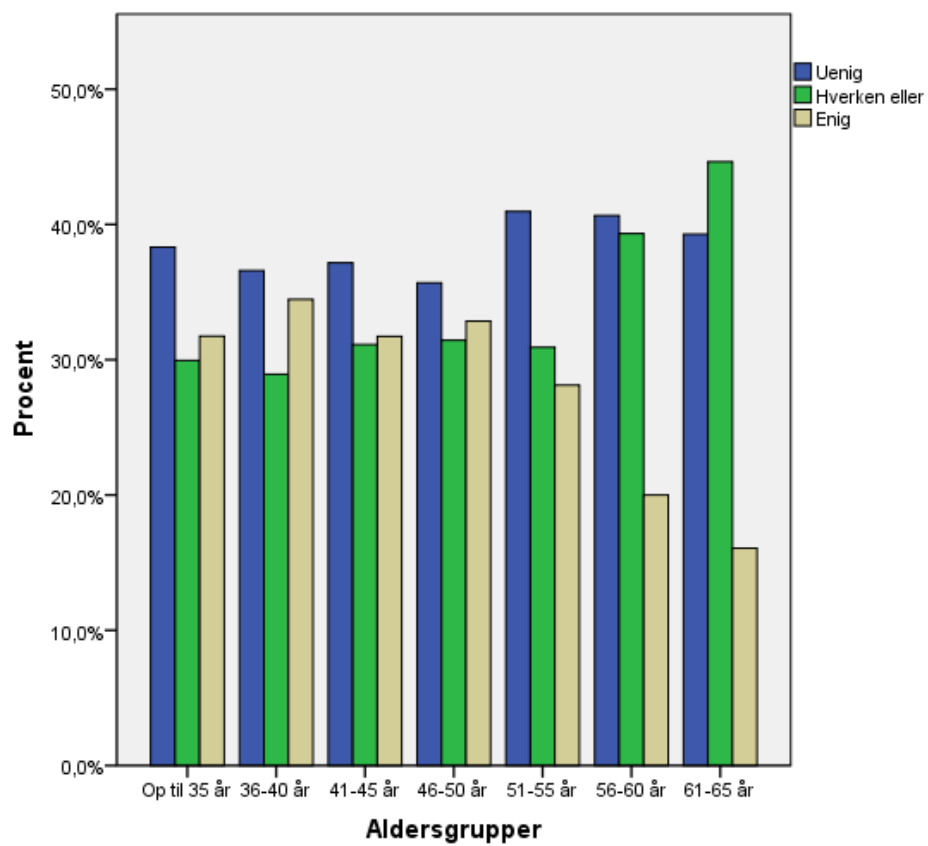
*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svarskala (Meget uenig/Uenig/Hverken-eller/Enig/Meget enig).

Som det fremgår af tabellen er de tre generationer ikke uenige. Bortset fra stor spredning i svarene viser tabellen, at flere er uenige end enige i, at forandringstempoet er for lavt. Dette resultat er næppe overraskende, idet de meget forandringsparate ledere også må formodes at søge de forandringsorienterede virksomheder. Tilbage står imidlertid, at ud af de ledere, der er tilhængere af et højt forandringstempo, har tre ud af ti den opfattelse, at det nuværende forandringstempo er for lavt.

Som figur 3 viser, er det relative antal respondenter, der er uenige i, at forandringstempoet er for lavt, meget konstant henover de valgte aldersgrupper. Derimod mindskes gruppen af respondenter, der enige, jo højere alder.

Den nævnte ensartethed i besvarelserne ses atter i sammenligningen på tværs af ledelsesniveauer.

Figur 3. Forandringer. *Forandringstempoet i min nuværende virksomhed er efter min mening for lavt i forhold til behovet for forandringer.* Procent.



## Konflikter

Alle organisationer rummer et mylder af konfliktpotentialer. Interessekonflikter, holdningskonflikter, værdikonflikter, rollekonflikter etc. Nogle konflikter er manifesterede, andre forbliver latente. Nogle er skabt af strukturer, arbejdsprocesser eller mangel på organisatorisk slack. Andre er båret ind i organisationen af de medarbejdere, der aktuelt befinder sig på lønningslisten.

Det kan i mange henseender være en fordel med en differentieret medarbejderstab, men kan en differentieret medarbejderstab også lægge kimen til mange interpersonelle konflikter?

Det er temaet for dette afsnit.

### *Konflikter med afsæt i alders- eller generationsforskelle*

I hvilket omfang er det respondenternes oplevelse og erfaring, at organisatoriske konflikter har rod i generations- eller aldersforskelle. Tabel 15 løfter en del af sløret for holdningen til dette spørgsmål.

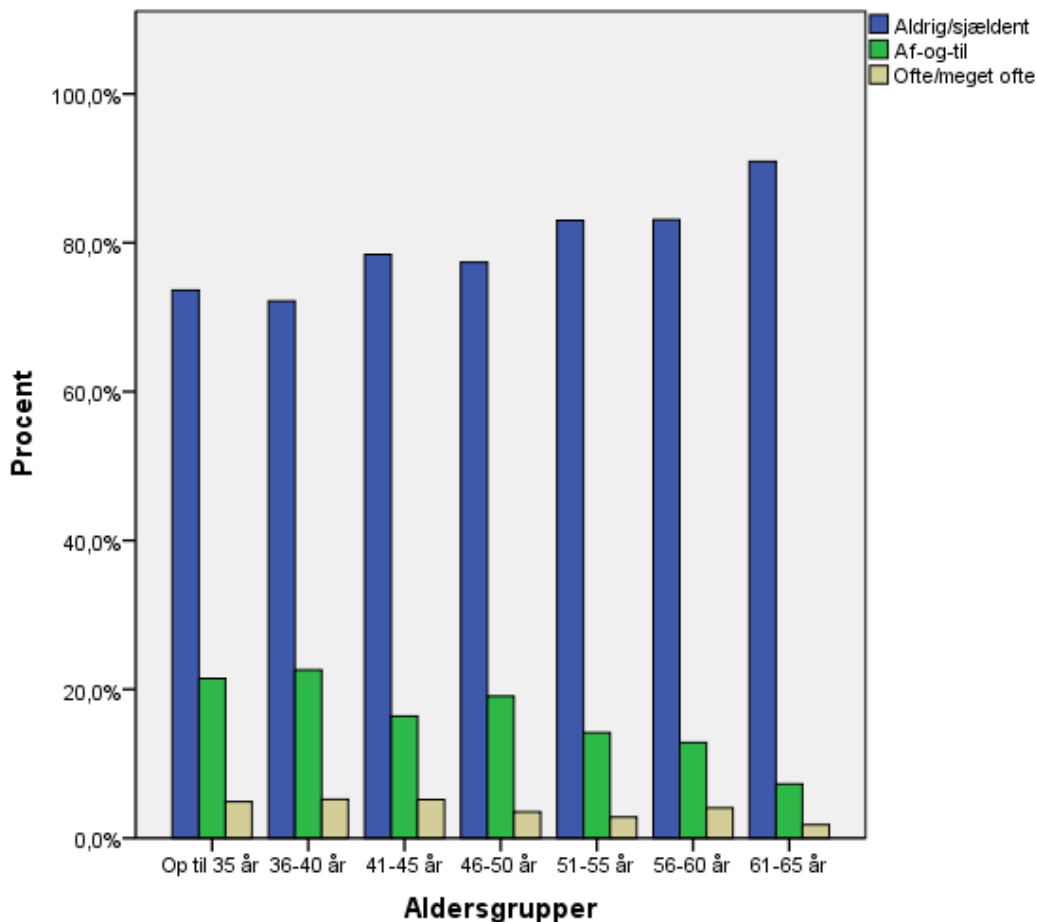
Tabel 15. Konflikter. *Hvor ofte har det været din oplevelse, at konflikter eller uoverensstemmelser i dit ledelsesmæssige ansvarsområde skyldes alders- eller generationsforskelle?* Procent.

	Aldrig/ Sjældent	Af-og-til	Ofte/ Meget ofte
Generation Y	73	20	6
Generation X	75	20	5
Baby Boomere	84	13	3
Alle	78	17	4

Hovedindtrykket er, at konflikter relativt sjældent bunder i generations- eller aldersforskelle. Respondenterne er ikke indbyrdes enige, idet Baby Boomerne i højere grad end andre markerer for, at konflikter kun sjældent tager afsæt i generations- eller aldersforskelle.

Den aldersopdelte svarfordeling (figur 4) synes at antyde, at jo ældre man er, jo mindre er det ens opfattelse, at generation eller alder har betydning for konfliktniveauet.

Figur 4. Konflikter. *Hvor ofte har det været din oplevelse, at konflikter eller uoverensstemmelser i dit ledelsesmæssige ansvarsområde skyldes alders- eller generationsforskelle? Procent.*



#### Konfliktens årsag

De respondenter, der har markeret for, at konflikter af-og-til/ofte/meget ofte har baggrund i alders- eller generationsforskelle har desuden svaret på, hvori den egentlige årsag ligger. Se tabel 16. Bemærk, at respondenterne kun har haft mulighed for, at markere for en enkelt af de seks svarmuligheder.

Tabel 16. Konflikter. Hvilken af følgende årsager har været mest typisk? Procent.

	Generation Y (N=46)	Generation X	Baby Boomere
Mangel på respekt	20	10	8
Forskellige værdier	19	31	27
Forskellig erfaring	13	15	23
Forskelligt engagement	26	24	24
Forskellige personlige mål	9	15	14
Andre årsager	13	6	6
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Bemærk.* Respondenterne har kun haft mulighed for at sætte ét kryds

Tallene viser umiddelbart, at de unge peger på forskelligt engagement, og de ældre på forskellige værdier. Opdeles svarene på aldersgrupper, opstår et lidt andet mønster. Her er det specielt de 40-årige, der peger på forskellige værdier, medens især de 51-55 årige, de over 60-årige og de unge under 35 år, der peger på forskelligt engagement.

Forskellene er små, og det generelle indtryk er, at forskellige værdier og forskelligt engagement for de fleste synes at være fremtrædende elementer i konflikter, der har afsæt i generations- eller aldersforskelle.

Konklusionen er, at man ikke kan sige, at organisatoriske konflikter ofte har afsæt i alders- eller generationsforskelle. Det hænder dog "af-og-til".

Svarene synes at indikere, at Baby Boomerne (den ældre generation) ikke har helt samme oplevelse af situationen, som de to øvrige generationer.

Forskellige værdier og forskelligt engagement (som utvivlsomt hænger sammen i et eller andet omfang) synes at være de hyppigste årsager til konflikterne.

## Tillid

Tillid er et bærende element i de fleste sociale organisationer. På virksomhedsniveau har mangel på tillid væsentlige negative konsekvenser, fordi der skal bruges uforholdsmæssigt meget tid på at dække sig ind i forhold til eventuelle fremtidige problemer.

På individniveau giver mangel på tillid anledning til evindelige, tidsrøvende diskussioner af ledelsesdispositionerne, fordi der netop ikke er tillid til, at ledelsen gør det rigtige.

Tillid substituerer formelle adfærdsregler i den forstand, at jo mere tillid, der kan indbygges i de sociale og arbejdsmæssige relationer, jo mindre behov er der for formel styring af organisatorisk adfærd og organisatoriske beslutningsprocesser.

Tillid er om noget den faktor, der konstituerer virksomhedernes sociale kapital. Respondenterne er da også meget enige i, at tillid er et bærende element i samarbejdet inden for deres ledelsesmæssige ansvarsområde. Se tabel 17.

Tabel 17. Tillid. *Tillid er et bærende element i samarbejdet inden for mit ansvarsområde.* Procent.

	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	0	5	95
Generation X	2	2	96
Baby Boomere	2	1	97
Alle	2	2	96

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svarskala (Meget uenig/uenig/hverken-eller/enig/meget uenig).

Svarene taler et klart sprog. Respondenterne er ikke i tvivl om og ikke uenige i, at tillid et bærende element. Det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at al samarbejde altid er tillidsbaseret, men fratrukket en vis portion politisk korrekthed er svarene et udtryk for, at tillid - netop som spørgsmålet går på - er et *bærende* element i samarbejdet.

Sammenligning på tværs af aldersgrupper og ledelsesniveauer afdækker ikke forskelle af betydning.

Respondenterne er endvidere blevet bedt om at forholde sig til tilliden i specifikke arbejdsmæssige relationer. Se tabel 18.

Tabel 18. Tillid. *Det relative antal respondenter, der er enig/meget enig i følgende udsagn.* Procent.

	Generation Y	Generation X	Baby Boomere	Alle
Jeg har tillid til mine direkte medarbejdere	86	93	95	93
Jeg har tillid til, at virksomhedens øverste ledelse gør de rigtige ting	55	66	66	65
Jeg har tillid til min nærmeste chef	61	75	71	73
Jeg har tillid til, at virksomheden holder sine løfter	56	70	72	70

Som forventet giver langt de fleste respondenter udtryk for, at de har tillid til deres nærmeste medarbejdere. Da tillid – som nævnt ovenfor – er et bærende element i samarbejdet, er det selvsagt også lederens ansvar, at der skabes tillid subsidiært skille sig af med de medarbejdere, som man til syvende og sidst ikke har tillid til. Det er derfor ikke overraskende, at svarene på disse to spørgsmål i store træk er lig hinanden.

Tabel 18 antyder en forskel mellem Generation Y og de to øvrige generationer. Denne forskel er i statistisk forstand solid nok, men hvis svarene deles op på aldersgrupper (hvor yngste gruppe inkluderer de 35-årige i modsætning til generation Y, som kun inkluderer de 32-årige), kan der ikke konstateres statistisk markante forskelle mellem aldersgrupperne.

Det samme gælder spørgsmålet om tillid til, at virksomhedens øverste ledelse gør de rigtige ting.

For så vidt angår tilliden til nærmeste chef ses samme svarmønster. Generation Y afviger markant fra de to øvrige generationer, men hvis man kigger på aldersgrupperne forsvinder den i statistisk forstand signifikante forskel. Det er imidlertid bemærkelsesværdigt, at hele 28% af de 67 respondenter i Generation Y erklærer sig uenige i, at de har tillid til deres nærmeste chef. I de to andre generationer drejer det sig om henholdsvis 13% og 14%. Som nævnt udviskes denne forskel, hvis man udvider nederste aldersgrænse fra 32 til 35 år.

Godt 70% af respondenterne har tillid til, at virksomheden holder sine løfter. Også her markerer generation Y markant lavere, men også her udviskes denne forskel, hvis man inddrager de 33-35 årige.

Det er således et gennemgående træk, at tilliden hos de meget unge ledere er noget lavere end hos øvrige ledere men, at denne forskel udviskes, hvis begrebet unge ledere inkluderer de 33-35 årige.

Flere forklaringer er tænkelige her. For det første kan den arbejdsmæssige kontekst (herunder branche) være forskellig for de op til 32-årige og de 33-35-årige. Undersøgelsen afdækker ikke den kontekst.

Desuden er det er ikke så almindeligt, at medarbejdere med en videregående uddannelse bliver ledere før de er 33 år. Endelig kan det argumenteres, at tillid i et vist omfang må formodes at være erfaringsbaseret, hvorfor de yngre ledere af den grund vil være mere forsigtige med at give udtryk for, at de generelt er tillidsfulde i arbejdsmæssige relationer.

Konklusionen er, at lederne tillægger tillid meget stor betydning som bærende element i samarbejdet inden for eget ansvarsområde. Lederne har meget stor tillid til egne medarbejdere. Derudover har to ud af tre tillid til egen chef, til virksomhedens øverste ledelse og til, at virksomheden gør de rigtige ting.

Tillidsniveauet synes ikke i nævneværdig grad at være afhængig af hverken generation, alder eller ledelsesniveau.

## Engagement

Det er almindeligvis antagelsen, at med skiftet fra "håndens til åndens arbejde", får det personlige engagement en helt central betydning for virksomhedens succes.

Det personlige engagement har typisk to dimensioner: en emotionel dimension (følelsen af at være fokuseret, intens, entusiastisk, i tidnød osv.) og en adfærdsmæssig dimension (vedholdende, proaktiv, fleksibel osv.). Begrebet engagement har i såvel forskning som daglig tale i vid udstrækning erstattet begrebet motivation.

Hvor engagerede er ledere i danske virksomheder? Er engagementet knyttet til alder og/eller generation? Og hvad skal der til for at forøge engagementet?

### *Ledernes selvoplevede engagement*

Engagementet er i undersøgelsen selv vurderet med alle de biases, som en sådan undersøgelsesmetodik potentielt lægger op til.

Hvis respondenternes selv vurdering tages for pålydende, er engagementet højt. Hele 85% af respondenterne giver udtryk for, at de er engageret eller meget engageret. Præcis 50% af respondenterne giver udtryk for, at de er *meget* engagerede.

Modsat overrasker det, at næsten hver tiende leder (i en undersøgelse som denne) giver udtryk for, at de føler sig uengagerede.

Svarene fordelt på de tre generationer ses af tabel 19.

Tabel 19. Engagement. *Hvor engageret føler du dig i dit nuværende job?* Procent.

	Uengageret	Hverken- eller	Engageret
Generation Y	15	9	76
Generation X	10	7	83
Baby Boomere	7	5	88
Alle	9	6	85

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-skala (Meget uengageret/Uengageret/Hverken-eller/Engageret/Meget engageret).

Svarene synes umiddelbart at indikere en generationsforskel i oplevelse af, hvor engageret man er. Jo ældre generation, jo større engagement. I statistisk forstand afviger Generation X og Y imidlertid ikke signifikant fra hinanden. Det gør Baby Boomerne derimod i forhold begge de to øvrige generationer.

Fordelt på aldersgrupper er forskellene ikke så tydelige, og det skal nævnes, at respondenterne i aldersgruppen 61-65 år meget markant giver udtryk for, at de er engagerede (54 ud af 56 respondenter).

Ældre respondenter er som tidligere nævnt relativt mere repræsenteret på toplederniveau og blandt de særligt betroede medarbejdere. Af den grund kunne man forvente, at engagementet var særlig stort i disse to grupper. Det er imidlertid ikke tilfældet. Se tabel 20 hvor svarene vedrørende det personlige engagement er fordelt på ledelsesniveau.



Tabel 20. Engagement. *Hvor engageret føler du dig i dit nuværende job? Procent.*

	Uengageret	Hverken- eller	Engageret
Topledere	10	4	86
Mellemledere	8	6	86
1.linieledere	7	6	87
Særligt betroede medarbejdere	12	11	76

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svarskala (Meget uengageret/Uengageret/Hverken-eller/Engageret/Meget engageret).

For det første synes engagementet blandt de særligt betroede respondenter at være lidt lavere end blandt øvrige respondenter. For det andet er engagementet blandt toplederne ikke højere end på øvrige ledelsesniveauer.

Gængs antagelse er, at jo flere frihedsgrader og jo mere indflydelse, jo større er engagementet. Da omfanget af frihedsgrader og indflydelse almindeligvis er knyttet til ledelsesniveau, kunne det være en plausibel antagelse, at engagementet stiger med ledelsesniveauet. Det synes imidlertid ikke at være tilfældet.

Alt i alt viser undersøgelsen, at ledere i den ældre generation giver udtryk for et højere engagement end de yngre generationer gør. Om der her grundlæggende er tale om et generationsfænomen, et aldersfænomen eller helt andre forhold er vanskeligt at konkludere endegyldigt på.

#### *Hvad skal der til?*

De 50% af respondenterne, som ikke har erklæret sig meget engagerede, har desuden svaret på spørgsmålet om, hvad der skal til for at gøre dem mere engagerede. Bemærk, at respondenterne kun har haft mulighed for at sætte én markering.

Tabel 21. Engagement. *Hvad skal der primært til for at forøge dit engagement? Procent.*

	Generation Y	Generation X	Baby Boomere	Alle
Større klarhed om min rolle og virksomhedens forventninger til mig	15	24	25	24
Bedre internt samarbejde i virksomheden	15	17	21	19
Flere udfordringer	12	11	12	12
Bedre mulighed for at gøre det jeg er bedst til	12	10	12	11
Mere indflydelse på og i mit job	15	8	7	8
Bedre mulighed for karriereudvikling	12	6	4	6
Bedre relationer til min chef	7	6	5	6
Højere løn	10	5	5	5
Mere anerkendelse	0	6	2	4
Færre arbejdstimer	0	2	3	2
<i>Andet</i>	2	4	3	3

NB. Respondenterne har kun haft mulighed for at sætte ét kryds

Med det lave antal respondenter fra Generation Y in mente, viser tabellen, at netop Generation Y svarer mere bredt end de ældre generationer. Slutfacit er imidlertid, at

klarhed om rolle og forventninger er den faktor, der generelt synes at kunne skabe større engagement.

På en lige så klar 2. prioritet er ønsket om bedre internt samarbejde i virksomheden.

Det er ofte en antagelse, at faktorer som udfordringer, indflydelse og anerkendelse har meget stor betydning for engagementet og motivationen. På den baggrund er det overraskende, at klarhed og måske specielt overraskende, at det interne samarbejde træder så tydeligt frem som endnu vigtigere faktorer, når styrkelse af engagementet sættes i fokus. En nærliggende tolkning er, at yderligere udfordringer, yderligere indflydelse etc. ikke i nævneværdig grad er mulig eller, at virkningen på engagementet ikke står mål med den effekt, som større klarhed og bedre internt samarbejde vil afstedkomme<sup>8</sup>.

Det kunne være en antagelse, at ønsket om klarhed skal forstås meget bredt. Det vil sige ikke kun omfatte konkrete resultatkrav, men desuden omfatte eksempelvis lederadfærd eller værdimæssig fokus og prioritering. Besvarelserne antyder måske også, at der ikke eksisterer en én-til-én sammenhæng mellem, hvad den formelle lederrolle er og, hvad lederne reelt bliver evalueret på.

Sammenligning på tværs af aldersgrupper viser samme svarmønster. Svarene antyder (jævnfør tabel 21), at fokus på det interne samarbejde stiger med alderen.

Sammenligning ledelsesniveauerne imellem giver samme resultat.

Det kan ikke udelukkes, at svarmønstret ville have været anderledes, hvis respondenterne havde haft mulighed for eksempelvis at sætte tre krydser frem for kun ét.

I den valgte meget "hårde" prioritering, synes budskabet fra de ledere, der ikke allerede føler sig meget engagerede, at vejen til øget engagement – på tværs af alder, generation og ledelsesniveau – er større rolleklarhed og bedre internt samarbejde.

Det er ubestridt, at indflydelse, udfordringer og anerkendelse har betydning for engagementet. I den nuværende situation synes mere indflydelse, flere udfordringer og mere anerkendelse imidlertid ikke at have den samme (positive) effekt på engagementet som større klarhed om rolle og forventninger og bedre internt samarbejde.

Undersøgelsen kan ikke påvise nævneværdige forskelle på tværs af generationer eller alder. De ledere, der er i de aldersmæssige ydergrupper dvs. under 32 år eller over 60 år afviger lidt fra de øvrige ledere. Dette forhold må antages at være knyttet til den helt specielle jobsituation, som disse respondenter befinder sig i.

---

<sup>8</sup> For så vidt angår ønsket om bedre samarbejde, se i øvrigt Det gode lederjob side 12.

## Respekt

Respekt er et vigtigt begreb i sociale og arbejdsmæssige sammenhænge. Respekt er en uundværlig organisatorisk sammenholdsfaktor, men mange vigtige relationer lider en krank skæbne på grund af mangel på respekt.

Dette afsnit behandler emnet respekt. Spørgsmålene til respondenterne har drejet sig om i hvilket omfang de føler sig respekterede samt, hvad det er der gør, at de føler sig respekterede.

*"Føler du dig respekteret?"*

Tabel 22 gengiver respondenternes svar på, i hvilket omfang de føler sig respekterede.

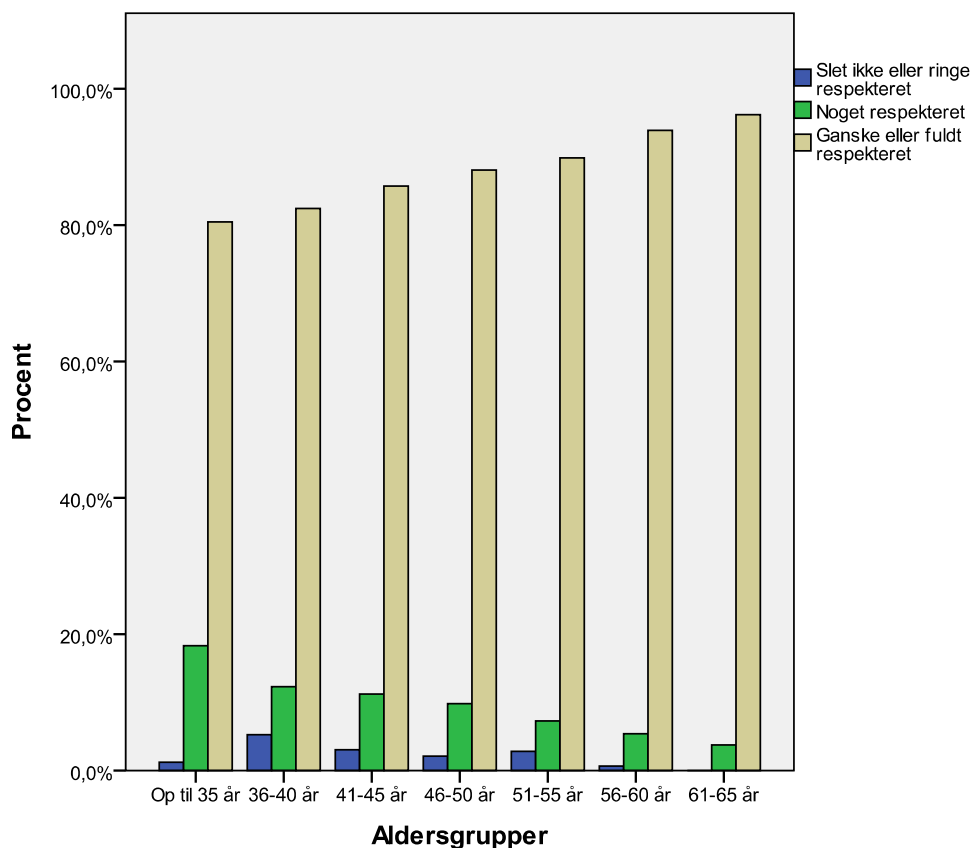
Tabel 22. Respekt. *I hvilket omfang føler du dig alt i alt respekteret på din arbejdsplads?*  
Procent.

	Slet ikke eller ringe respekteret	Noget respekteret	Ganske eller fuldt respekteret
Generation Y	2	18	80
Generation X	4	13	84
Baby Boomere	2	7	92
Alle	3	10	87

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svarskala (Slet ikke respekteret/Ringe respekteret/Noget respekteret/Ganske respekteret/Fuldt respekteret)

Der er ikke signifikant forskel på Generation X og Y, men begge afviger markant fra Baby Boomerne. Alligevel synes alder at være en bedre indikator på i hvor høj grad respondenterne føler sig respekterede. Se figur 5.

Figur 5. Respekt. I hvilket omfang føler du dig alt i alt respekteret på din arbejdsplads? Procent.



De faktiske tal er vist i tabel 23.

Tabel 23. Respekt. I hvilket omfang føler du dig alt i alt respekteret på din arbejdsplads? Procent.

	Slet ikke eller ringe respekteret	Noget respekteret	Ganske eller fuldt respekteret
Op til 35 år	1	18	81
36-40 år	5	12	83
41-45 år	3	11	86
46-50 år	2	10	88
51-55 år	3	7	90
56-60 år	1	5	94
61-65 år	0	4	96

Bemærk. Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svorskala (Slet ikke respekteret/Ringe respekteret/Noget respekteret/Ganske respekteret/Fuldt respekteret)

Meget få ledere føler sig slet ikke eller ringe respekterede. Man må gå ud fra, at de, der gør (0-5% af respondenterne), allerede er på vej over i et andet job. Bortset fra disse synes tallene at vise, at jo ældre lederen er, jo større er følelsen af respekt.

Tabel 24. Respekt. *I hvilket omfang føler du dig alt i alt respekteret på din arbejdsplads?* Procent.

	Slet ikke eller ringe respekteret	Noget respekteret	Ganske eller fuldt respekteret
Topledere	1	6	94
Mellemledere	4	7	90
1.linieledere	2	12	87
Særligt betroede medarbejdere	5	18	77

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svorskala (Slet ikke respekteret/Ringe respekteret/Noget respekteret/Ganske respekteret/Fuldt respekteret)

Tabellen viser, at ledere på et højt niveau føler sig mere respekterede end ledere på lavt niveau.

Det skal bemærkes, at som i de øvrige tabeller er det meget få respondenter, der føler sig slet ikke eller ringe respekterede. Det virker en anelse overraskende, at næsten hver fjerde leder i gruppen af betroede medarbejdere ikke føler sig ganske eller fuldt respekterede.

#### *Hvad er respekt?*

Respondenterne har desuden forholdt sig til, hvad der for dem giver oplevelsen af respekt. Svarene er i tabel 25 gengivet i prioriteret rækkefølge.

Tabel 25. Respekt. *Hvilken betydning tillægger du følgende forhold i din egen bedømmelse af, om du er respekteret som medarbejder?* Procent.

	Ringe betydning	Nogen betydning	Stor betydning
At man giver mig frihedsgrader i udøvelsen af mit job	1	6	93
At mine ledelsesmæssige beslutninger bliver fulgt	1	16	83
At man lytter opmærksomt til mine synspunkter	1	18	82
At man behandler mig på en høflig og fair måde	5	30	65
At mine synspunkter og vurderinger får den indflydelse, jeg selv mener, de har fortjent	5	38	57
At man udtrykkeligt anerkender mit arbejde	9	40	51

*Bemærk:* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-svorskala: Slet ingen betydning/Ringe betydning/Nogen betydning/ Stor betydning/ Meget stor betydning.

*Bemærk:* Tabellen inkluderer svar fra de respondenter, der i forvejen har tilkendegivet, at de føler sig fuldt respekteret.

Med de givne svarmuligheder synes oplevelsen af respekt først og fremmest at være forbundet med jobbets frihedsgrader. Dernæst er respekt et spørgsmål om, at trufne beslutninger accepteres og gennemføres.

Ros og indflydelse er vigtige elementer, men vigtigst er imidlertid den respekt, der ligger i at blive lyttet til.

Der er ikke signifikante forskelle mellem de tre generationers holdning til, hvad der giver respekt. Specielt kan der ikke konstateres forskelle mellem Generation Y og Generation X. Baby Boomerne afviger på enkelte punkter fra de to andre generationer. Således lægger Baby Boomerne i forhold til Generation X mere vægt på, at deres synspunkter og vurderinger får den indflydelse, som de selv mener, de har fortjent. Det er interessant at konstatere, at særligt mange (39 ud af 55) i aldersgruppen 61-65 år har markeret for betydningen af netop denne holdning. Forskellen mellem Baby Boomerne og generation X på dette spørgsmål synes umiddelbart at være koncentreret omkring de 61-65 årige.

Desuden synes Baby Boomerne i højere grad end Generation Y at lægge vægt på frihedsgraderne i lederjobbet. Forskellene er ikke store, og det er ikke muligt på baggrund af undersøgelsens tal at konkludere, at Generation Y hverken i forhold til Generation X eller Baby Boomerne skulle være mere "frihedssøgende". Snarere tværtimod. Den arbejdsmæssige kontekst spiller sandsynligvis en stor rolle her.

Generations- eller aldersforhold synes derfor ikke i nævneværdigt omfang at spille ind på den enkelte leders vurdering af, hvad der potentielt kunne give mere respekt.

## Loyalitet

Den offentlige debat giver af og til det indtryk, at unge er mindre respektfulde og mindre loyale end ældre. Det siges eksempelvis, at de unge er mere tilbøjelige til at "jobshoppe", at de ikke føler nogen form for taknemmelighed over for deres arbejdsgiver, at de tror, at de har ret til et job og, at de ikke ønsker at arbejde så meget som de ældre. At de unge ikke længere er så loyale, som man var i (de gode) gamle dage. At de unge er mere loyale over for dem selv, deres profession, deres familie, deres fritidsinteresser, deres venner, deres kollegaer etc. ja, næsten over for hvad eller hvem som helst – blot ikke over for deres arbejdsgiver.

De fleste virksomheder efterspørger loyalitet hos deres medarbejdere. Det er med loyalitet som med respekt, at uden bliver virksomhedsledelse en opgave, der grænser til det umulige.

Loyalitet er i denne undersøgelse beskrevet ved to indikatorer: hvor længe respondenterne har tænkt sig, at deres nuværende ansættelse skal vare (hvis det i øvrigt er op til dem selv) og hvor mange arbejdstimer de lægger i arbejdet.

### *Hvor mange år bør man som minimum blive på en arbejdsplads?*

Den personlige holdning til, hvor længe man som minimum bør blive på en arbejdsplads, er givetvis begrundet i mange forhold. Eksempelvis hvor tilfreds eller utilfreds man er med sit arbejde eller hvor store mulighederne er for advancement eller lønstigning ved jobskifte. Endelig kan holdningen være bestemt af den enkelte generations mere eller mindre grundfæstede opfattelse af, hvor loyal man i almindelighed bør være over for sin arbejdsplads eller arbejdsgiver.

Det må desuden antages, at for de ældre generationers vedkommende vil der i en eller anden udstrækning være tale om en erfaringsbaseret holdning, hvilket ikke i samme omfang kan være tilfældet for de unge generationer.

Respondenternes holdning til, hvor længe man som minimum bør blive på sin arbejdsplads er gengivet i tabel 26. En lige stor andel af de tre generationer (mellem 15% og 17%) giver udtryk for, at der efter deres mening ikke er et egentligt minimum. Disse svar er ikke medtaget i tabellen.

Tabel 26. Loyalitet. *Hvor længe bør en medarbejder efter din mening som minimum blive på en arbejdsplads?* Procent.

	0-4 år	5-8 år	9 år eller mere
Generation Y	91	5	4
Generation X	71	25	4
Baby Boomere	56	34	10
Alle	64	28	6

Svarene antyder, at jo yngre generation, jo mere tilbøjelig er man til at give udtryk for et mindre antal år som minimumsgrænse.

De endnu mere detaljerede svar end gengivet i tabel 26 viser, at der ikke er så stor forskel i svargruppen "3-4 år". Derimod en ganske stor forskel i svargruppen "1-2 år", mens stor set ingen respondent har markeret i svargruppen "under 1 år".

### Hvor mange år bør man maksimalt blive på en arbejdsplads?

Respondenterne har desuden tilkendegivet deres holdning til, hvor lang tid man som medarbejder maksimalt bør blive på en arbejdsplads.

Tabel 27. Loyalitet. *Hvor længe bør en medarbejder efter din mening maksimalt blive på en arbejdsplads? Procent.*

	0-4 år	5-8 år	9 år eller mere
Generation Y	0	62	38
Generation X	1	36	63
Baby Boomere	1	31	68
Alle	1	35	64

Bemærk: Kun 34 svar i Generation Y.

Der er på spørgsmålet om "maksimal loyalitet" ikke overraskende væsentlig flere respondenter, der ikke mener, at der findes et maksimum som sådan. Hos generation Y er det 49% af respondenterne, og hos Baby Boomerne 41%. Disse er ikke medtaget i tabellen.

Konklusionen er den samme som ovenfor. Jo ældre generation, jo mere tilbøjelig er man til at flytte grænsen for, hvor længe man maksimalt bør blive på en arbejdsplads.

Fordeles svarene på aldersgrupper optræder samme mønster. Jo ældre man er, jo mere tilbøjelig er man til at hæve grænsen for, hvor længe man som minimum bør blive på en arbejdsplads. Ledere under 35 år er tydeligt uenige med øvrige ledere derhen, at de i langt højere grad peger på en max grænse mellem 5-8 år, hvor øvrige peger på 9 år eller mere.

### Evig troskab?

Findes evig troskab på det danske arbejdsmarked? Og kan man sige, at evig troskab i givet fald er generationsbestemt?

Respondenterne har forholdt sig til, hvorvidt de kunne forestille sig at blive i deres nuværende virksomhed resten af deres arbejdsliv. Svarene fremgår af tabel 28.

Tabel 28. Loyalitet. *Kunne du tænke dig, at blive i din nuværende virksomhed resten af dit arbejdsliv? Procent.*

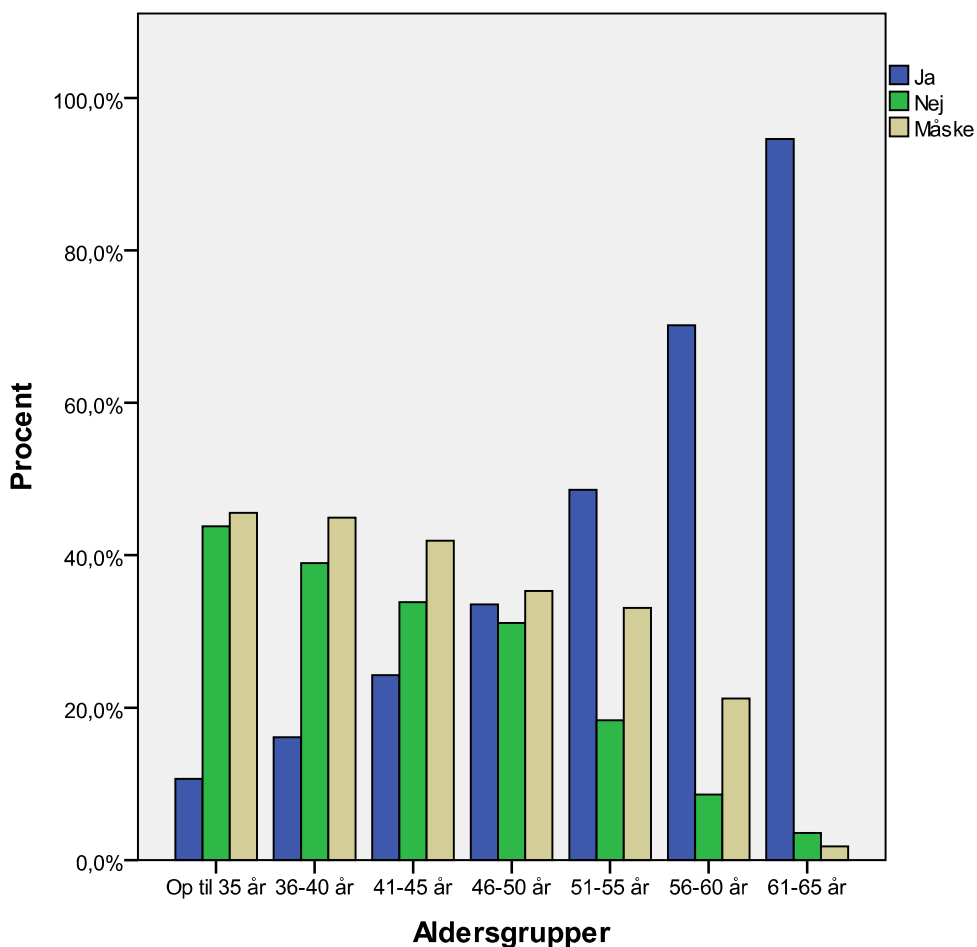
	Ja	Måske	Nej
Generation Y	6	45	49
Generation X	22	42	36
Baby Boomere	54	28	18
Alle	35	36	29

Svarene taler et tydeligt sprog. Jo ældre generation, jo større er lysten til at blive på nuværende virksomhed resten af arbejdslivet. Denne i øvrigt ret markante forskel kan ansættelsessituationen taget i betragtning næppe anses for at være overraskende.

Svarene fordelt på aldersgrupper, viser samme tendens. Se figur 6.



Figur 6. Loyalitet. *Kunne du tænke dig at blive i din nuværende virksomhed resten af dit arbejdsliv?* Procent.



Det må alt i alt konstateres, at der er stor forskel på, hvilke tanker ledere i de tre generationer gør sig om en livslang ansættelse.

Som figur 6 synes at vise, spiller alder en stor rolle. Jo ældre man er (og jo tættere på exit fra arbejdsmarkedet), jo mere positiv er man over for ideen om at blive i den nuværende virksomhed resten af arbejdslivet. Tipping point mellem ja og nej synes at ligge ved de ca. 45 år.

Undersøgelsen giver ikke mulighed for at afklare, hvorvidt de nuværende Baby Boomere ville have svaret anderledes end Generation Y gør, hvis de var stillet samme spørgsmål, da de var i samme alder.

Det kan være en selvstændig pointe, at en tredjedel af de nuværende ledere faktisk forestiller sig, at de vil blive i samme virksomhed og at et tilsvarende antal måske kunne tilslutte sig denne holdning.

### Ansættelseshorisont

En anden indikator på loyaliteten kunne være respondenternes holdning til ansættelseshorisonten, som i undersøgelsen er konkretiseret til et spørgsmål om, hvorvidt de forestiller sig, at de om tre år er ansat i samme virksomhed.

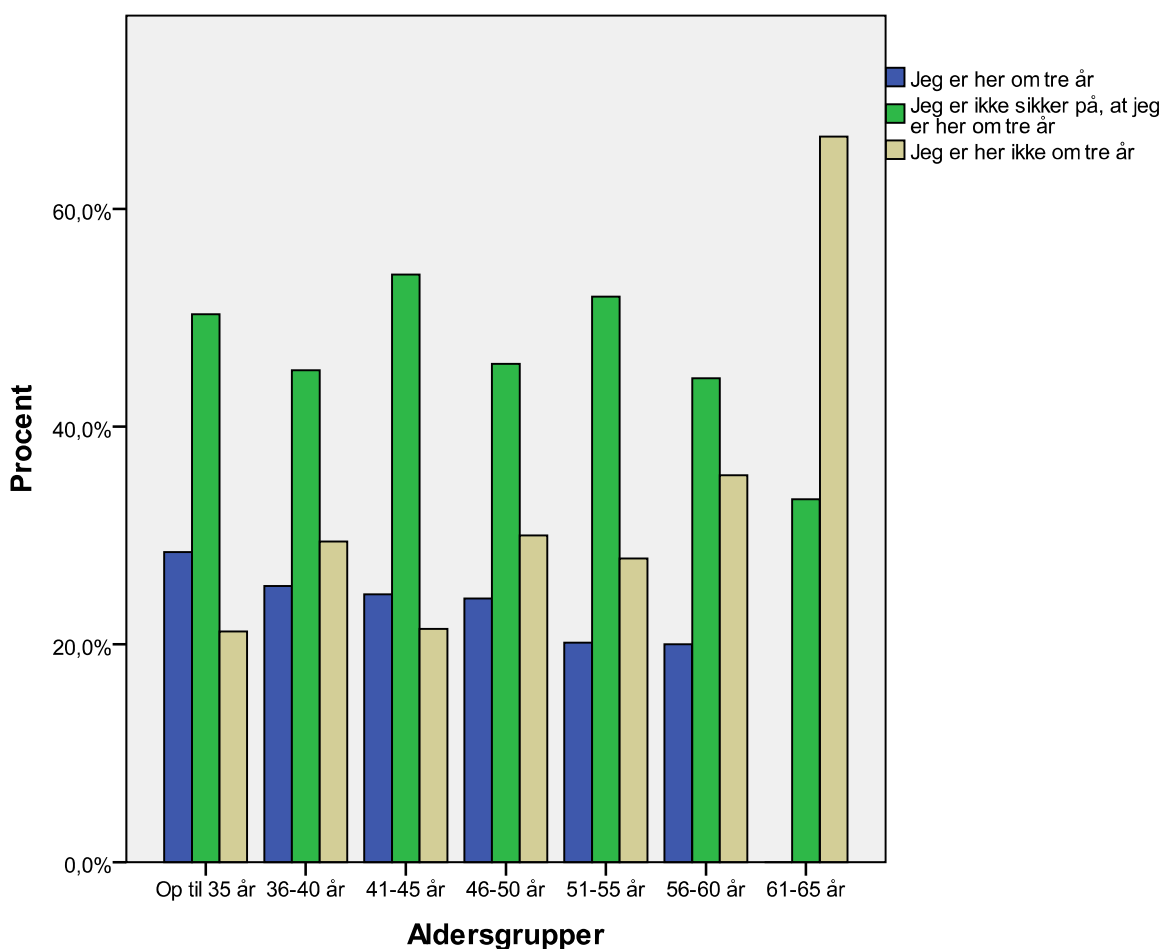
Tabel 29. Loyalitet. *Hvor lang er din egen ansættelseshorisont i dit nuværende job?* Procent.

	Jeg er her om tre år	Jeg er ikke sikker på, at jeg er her om tre år	Jeg er her ikke om tre år
Generation Y	25	54	21
Generation X	26	49	25
Baby Boomere	21	49	30

Bemærk, at et meget stort antal Baby Boomere har valgt ikke at svare på dette spørgsmål.

Svarene fordelt på alder er gengivet i figur 7.

Figur 7. Loyalitet. *Hvor lang er din egen ansættelseshorisont i dit nuværende job?* Procent.



Svarfordelingen er uklar og viser ingen tydelige tendenser. Der er blandt de unge ikke uventet en del, hvis anciennitet i nuværende job er så tilpas lav, at relativt lidt flere i denne gruppe forventer at være i samme job om tre år.

### Ugentlig arbejdstid

Det er veldokumenteret, at mange ledere har en arbejdsuge, der er længere end 37 timer. Det er ligeledes almindeligt, at ledere arbejder i weekenden.

Tilbøjeligheden hos mange ledere til at vælge en længere arbejdstid (ofte længere end formelt forventet) kunne potentielt have afsæt i et generationstilhørsforhold. Det er således tænkeligt, at arbejdsmoralen i spændet mellem "blive til arbejdet er færdigt" og "gå til tiden" varierer mellem generationerne.

Fordelingen af respondenternes samlede ugentlige arbejdstid på tre generationer fremgår af tabel 30.

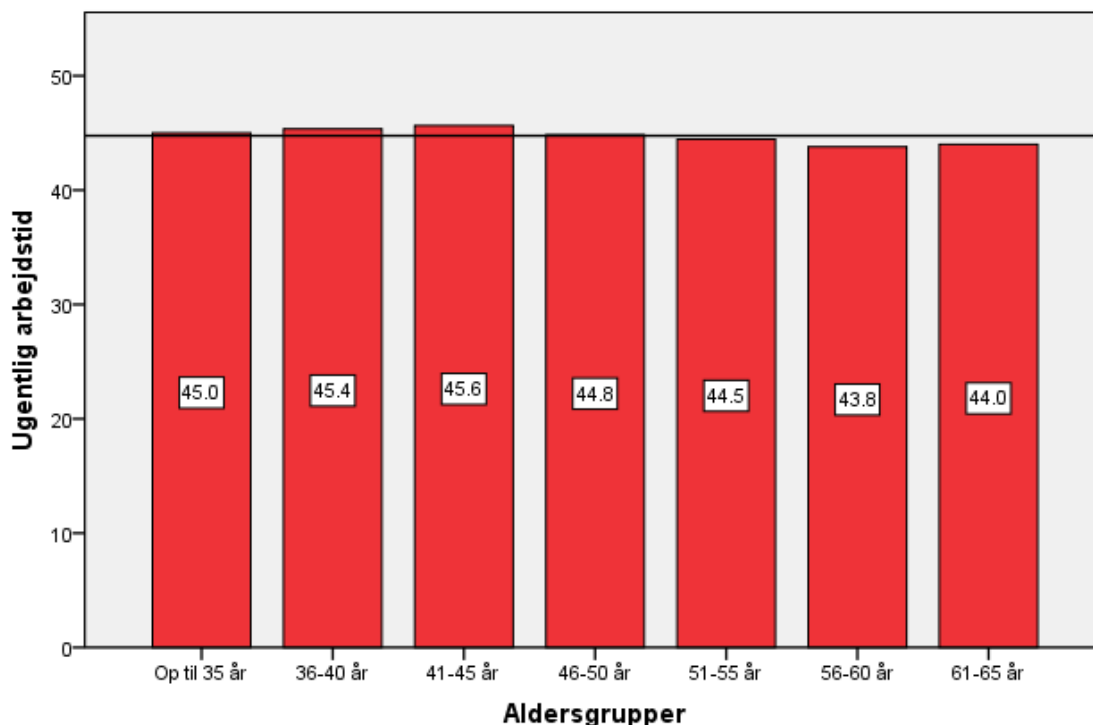
Tabel 30. Tre generationers ugentlige arbejdstid incl. hjemmearbejde.

	Antal timer
Generation Y	44,5
Generation X	45,6
Baby Boomere	44,2

Svarene viser, at der kun er små forskelle i den ugentlige arbejdstid, og statistisk set er forskellene ikke signifikante.

Arbejdstiden fordelt på alder ses af figur 8.

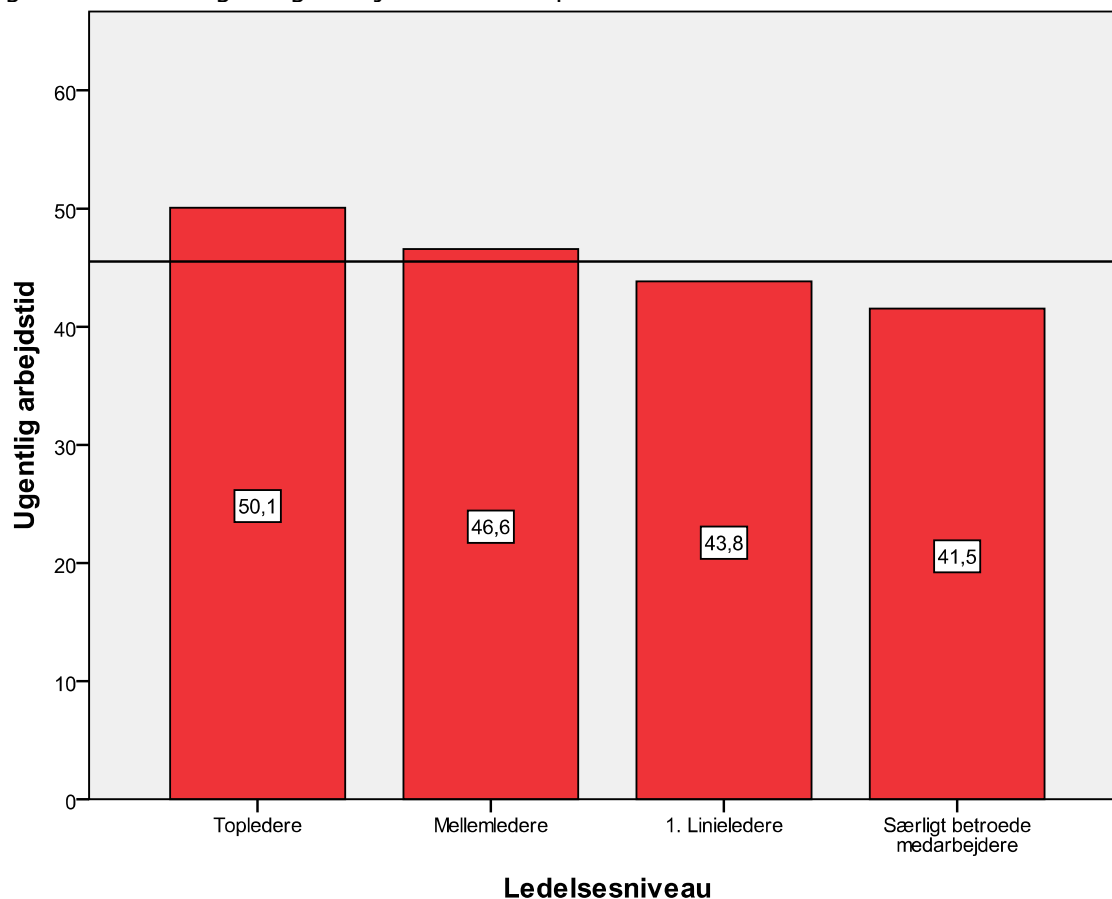
Figur 8. Samlet ugentlig arbejdstid fordelt på alder. Antal timer.



Begge statistikker viser således kun små forskelle i den samlede ugentlige arbejdstid, og det er på det foreliggende grundlag ikke muligt at påvise, at den ugentlige arbejdstid umiddelbart skulle have sammenhæng med hverken generation eller alder.

Som figur 9 viser, er der derimod god grund til at antage, at den ugentlige arbejdstid i høj grad hænger sammen med, hvilket ledelsesniveau den enkelte respondent befinder sig på.

Figur 9. Samlet ugentlig arbejdstid fordelt på ledelsesniveau. Antal timer.



Krydstabelanalyser indikerer, at generationstilhørsforhold ikke spiller nogen signifikant rolle for den ugentlige arbejdstid på de enkelte ledelsesniveauer.

#### Arbejde i weekenden

Ét er den samlede ugentlige arbejdstid, noget andet er tilbøjeligheden til at inddrage weekenden. Herom handler tabel 31.

Tabel 31. Omfanget af tre generationers weekend arbejde. Procent.

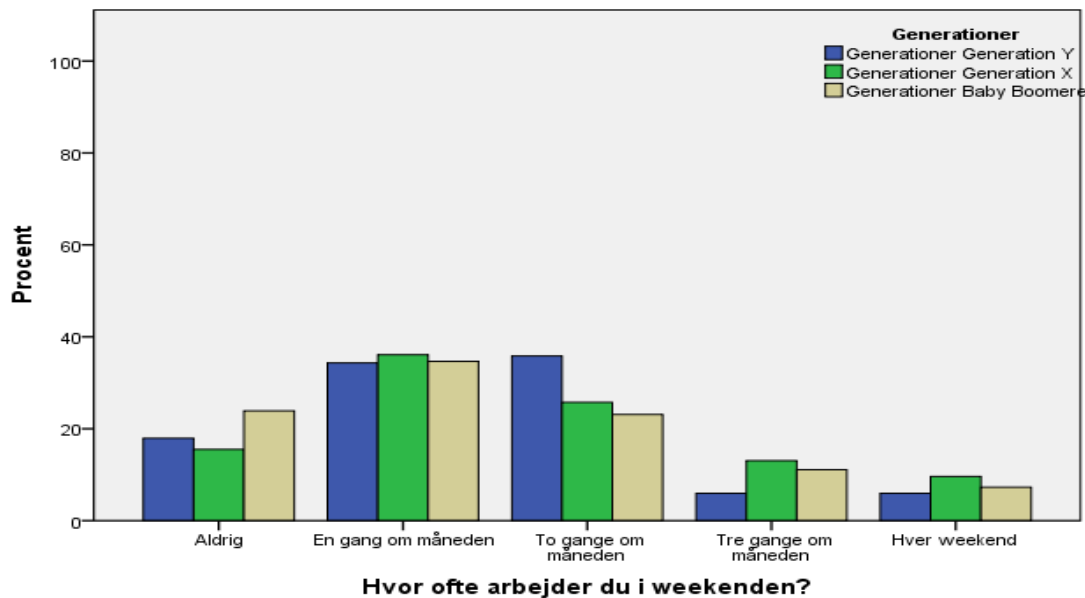
	Aldrig	En gang om måneden	To gange om måneden	Tre gange om måneden	Hver weekend
Generation Y	18	34	36	6	6
Generation X	15	36	26	13	10
Baby Boomere	24	35	23	11	7
Alle	19	35	25	12	8

I gennemsnit arbejder alle respondenter 2-3 weekender om måneden<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Antal arbejdstimer pr. weekend kendes ikke.

Grafisk fremstillet ser fordelingen således ud:

Figur 10. Omfanget af tre generationers weekend arbejde. Procent.



Der er ikke statistisk signifikant forskel mellem de tre generationer. Baby Boomernes svarmønster er imidlertid forskelligt fra Generation X'ernes (markant flere markeringer for aldrig weekendarbejde, til gengæld færre markeringer på alle øvrige svarmuligheder).

Generation Y synes umiddelbart at markere for, at de i lidt mindre omfang er tilbøjelige til at arbejde tre eller fire weekender, men antallet af svar gør denne sammenligning usikker.

På trods af, at Baby Boomerne udgør 40% af topledergruppen, så markerer næsten hver fjerde Baby Boomer for, at de aldrig arbejder i weekenden.

Tabel 32 viser omfanget af weekendarbejde fordelt på alder.

Tabel 32. Omfanget af weekendarbejde fordelt på alder.

	Antal weekender pr. måned <sup>10</sup>	Afvigelse fra gennemsnit
Op til 35 år	2,6	-
36-40 år	2,7	+ 0,1
41-45 år	2,6	-
46-50 år	2,6	-
51-55 år	2,5	- 0,1
56-60 år	2,3	- 0,3
61-65 år	2,3	- 0,3
<i>Alle</i>	2,6	

Tabellen viser kun små forskelle i antallet af arbejdsweekender pr. måned. Generelt tegnes det billede, at jo højere alder, jo mindre tilbøjelighed til at arbejde i weekenden.

Som tilfældet er med den samlede ugentlige arbejdstid, varierer omfanget af weekendarbejde betydeligt med ledelsesniveau. Se tabel 33.

Tabel 33. Omfanget af weekendarbejde fordelt på alder.

	Antal weekender pr. måned	Afvigelse fra gennemsnit
Topledere	3,1	+ 0,5
Mellemledere	2,8	+ 0,2
1.linieledere	2,4	- 0,2
Særligt betroede medarbejdere	2,1	- 0,5
<i>Alle</i>	2,6	

Svarene viser, at jo højere ledelsesniveau, jo mere inddrages weekenderne i den samlede arbejdstid. Hvor toplederne arbejder tre ud af fire weekender, vil de særligt betroede medarbejdere være tilbøjelige til at benytte to weekender.

Generationsforskelle på det enkelte ledelsesniveau har ikke betydning.

Alt i alt giver svarene anledning til at konkludere, at den ugentlige arbejdstid ikke varierer over alder eller generationer. Som vist i figur 9 og tabel 33 synes arbejdstid snarere at være afhængige af konteksten (her: ledelsesniveau) frem for at være resultatet af et personligt valg.

<sup>10</sup> Markeringer for hver weekend i måneden er i beregningen sat = 4 weekender.

## Ledernes trivsel og tilfredshed

### Tilfredshed

Er generationernes tilfredshed med deres jobsituation forskellig? Både ja-og-nej. Som tabel 34 viser, synes der med afsæt i de valgte generations-afgrænsninger at være nogen forskel mellem Baby Boomerne og de to andre generationer. Baby Boomerne udtrykker generelt større tilfredshed.

Tabel 34. Tilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit nuværende job?* Procent.

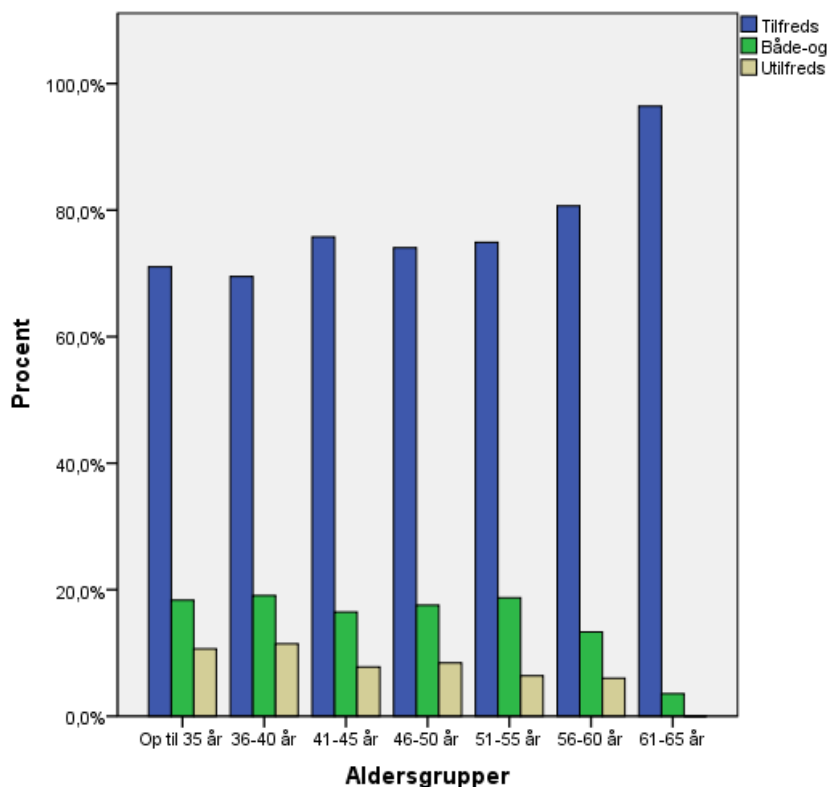
	Tilfreds	Både-og	Utilfreds
Generation Y	70	15	15
Generation X	73	18	9
Baby Boomerne	79	15	6
Alle	75	17	8

Bemærk. Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-skala (Meget tilfreds/tilfreds /både-og/ utilfreds/ Meget utilfreds).

Der kan med rimelig statistisk sikkerhed ikke konstateres forskel mellem generation X og Y.

Forskellen mellem Baby Boomerne og de to andre generationer bygger efter alt at dømme på det forhold, at særligt mange i aldersgruppen 56-60 år (81%) og 61-65 år (96%) giver udtryk for tilfredshed. Se figur 11.

Figur 11. Tilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit nuværende job?* Procent.



Det er forventeligt, at mange ledere over 60 år giver udtryk for tilfredshed. Hvis tilfredsheden ikke er til stede må det antages, at en stor del af incitamentet til fortsat at være på arbejdsmarkedet forsvinder.

Opdelt på aldersgrupper ses ingen markante forskelle i oplevelsen af tilfredshed – bortset fra oven for nævnte om de 56-65 årige.

Tabel 35 viser respondenternes tilfredshed fordelt på ledelsesniveau.

Tabel 35. Tilfredshed. *Hvor tilfreds er du alt i alt med dit nuværende job?* Procent.

	Tilfreds	Både-og	Utilfreds
Topledere	74	17	9
Mellemledere	76	17	7
1.linieledere	78	16	7
Særligt betroede medarbejdere	66	19	15

*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-skala (Meget tilfreds/tilfreds/både-og/utilfreds/meget utilfreds).

Som tidligere nævnt har gruppen af topledere samt gruppen af særligt betroede medarbejdere en relativt større andel af ældre ledere. I relation til det ovenfor nævnte om den "aldersfordelte tilfredshed" overrasker det, at der særligt i gruppen af betroede medarbejdere men til dels også blandt toplederne er relativt henholdsvis færre tilfredse og relativt flere utilfredse.

#### *Sociale relationer*

Respondenterne har i undersøgelsen forholdt sig til, hvor tilfredsstillende de sociale relationer på arbejdspladsen er. Spørgsmålet er formuleret meget generelt, men besvarelsen må alligevel antages at være udtryk for et personligt perspektiv (den enkelte respondent vil afhængig af virksomhedens størrelse have meget svært ved at vurdere de sociale relationer i alle afkroge af virksomheden).

Tabel 36. Sociale relationer. *Hvordan vurderer du de sociale relationer på arbejdspladsen?* Procent.

	Tilfredsstillende	Nogenlunde tilfredsstillende	Utilfredsstillende
Generation Y	70	24	6
Generation X	77	19	4
Baby Boomere	82	16	2
Alle	79	18	4

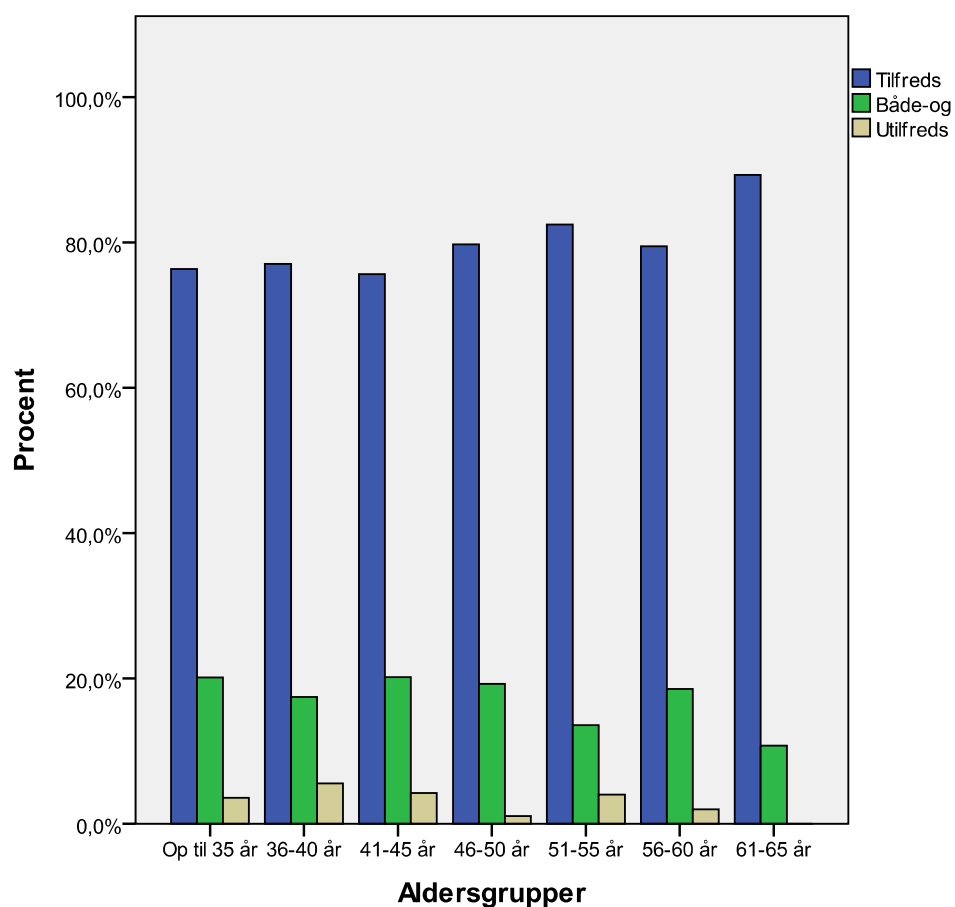
*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-skala (Meget tilfredsstillende/tilfredsstillende/nogenlunde tilfredsstillende/utilfredsstillende/meget utilfredsstillende).

I sammenligningen mellem generationerne ses et velkendt svarmønster for denne undersøgelse. Generation X og Y kan ikke med tilstrækkelig statistisk sikkerhed siges forskellige fra hinanden, men det er de derimod i forhold til Baby Boomerne.

Dette mønster svarer ganske godt til svarene fordelt på aldersgrupper - jævnfør figur 12.



Figur 12. Sociale relationer. *Hvordan vurderer du de sociale relationer på arbejdspladsen?* Procent.



Figur 12 viser også, at de 61-65 årige er mest tilfredse med de sociale relationer.

Konklusionen er, at otte ud af ti ledere er tilfredse eller meget tilfredse. Der er kun små udsving på tværs af generation og alder.

#### *Det selvvurderede helbred*

Respondenterne har i undersøgelsen givet deres egen vurdering deres nuværende helbredstilstand. Resultatet ses af tabel 37.

Tabel 37. Selvvurderede helbred. *Hvordan vurderer du din nuværende helbredstilstand i almindelighed.* Procent.

	God	Nogenlunde	Dårlig
Generation Y	77	20	3
Generation X	79	17	4
Baby Boomere	85	14	1
Alle	81	16	3

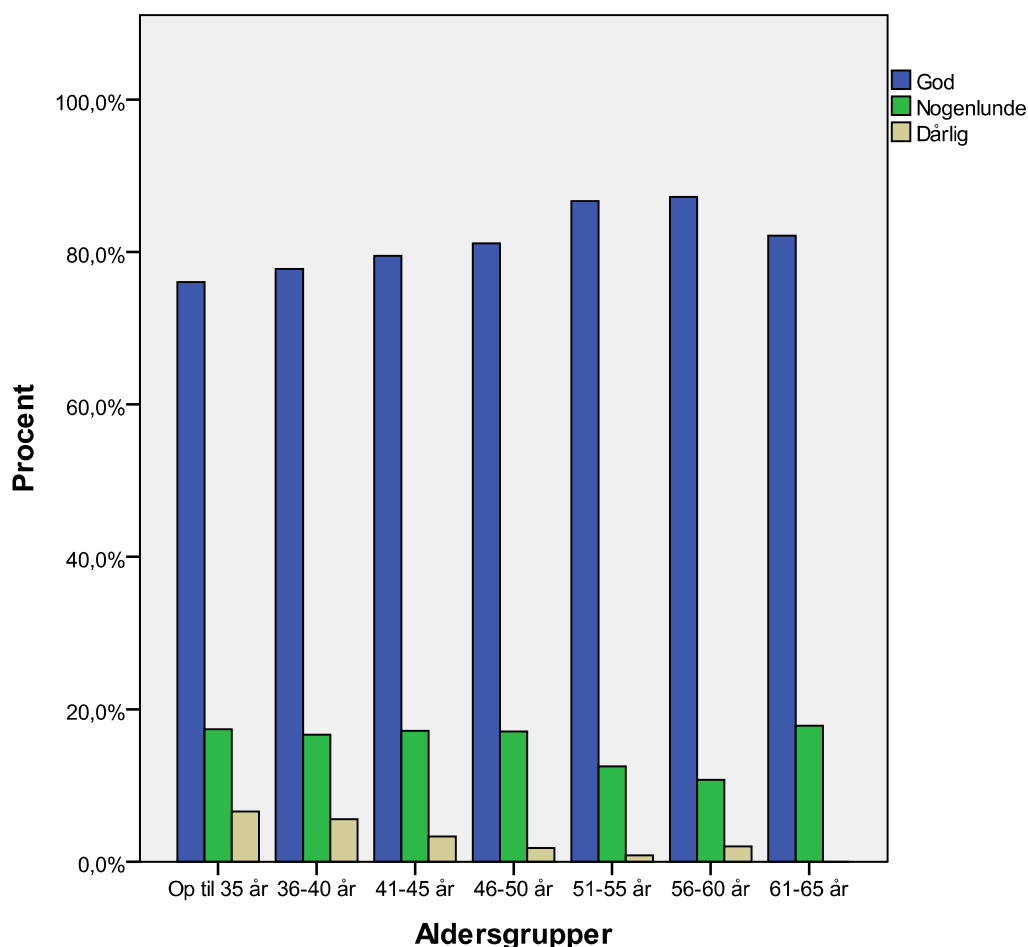
*Bemærk.* Sammentrukket af den oprindelige 5-punkt-skala (Virkelig god/God/Nogenlunde/Dårlig/Meget dårlig).

Rundt regnet otte ud af ti ledere har den opfattelse, at deres helbredstilstand i almindelighed er god.

Som det fremgår af tabellen er der kun små forskelle generationerne imellem. I statistisk forstand afviger Baby Boomerne fra Generation X, men som nævnt er der tale om marginale forskelle.

Der er ingen forskelle på ledelsesniveau, men derimod synes svarene fordelt på aldersgrupper at tegne et interessant mønster.

Figur 13. Det selvvalgte helbred. *Hvordan vurderer du din nuværende helbredstilstand i almindelighed.* Procent af aldersgruppe.



Det kan umiddelbart overraske, at de unge vurderer deres helbredstilstand ringere end de ældre. Alt andet lige må man forvente, at den faktiske helbredstilstand er dårligere, jo ældre man er.

Mange forklaringer er mulige. En forklaring kunne være, at de unge sætter ambitionsniveauet for det almindelige helbred højere end de ældre og, at de af den grund er tilbøjelige til at være mindre positive i bedømmelsen af samme helbredstilstand.

### Balance mellem arbejdsliv og privatliv

Som nævnt i afsnittet om det gode lederjob (side 12) står balancen mellem arbejdsliv og familieliv højt på listen over de forhold, der danner grundlag for respondenternes vurdering af, om de har et godt eller dårligt job.

Det forekommer umiddelbart at være en plausibel antagelse, at fokus på balancen mellem arbejdsliv og familieliv er forskellig generationerne imellem eller at fokus skifter med alderen. Tabel 38 giver svar på denne antagelse.

Tabel 38. Balance. *Hvordan vurderer du balancen mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?* Procent.

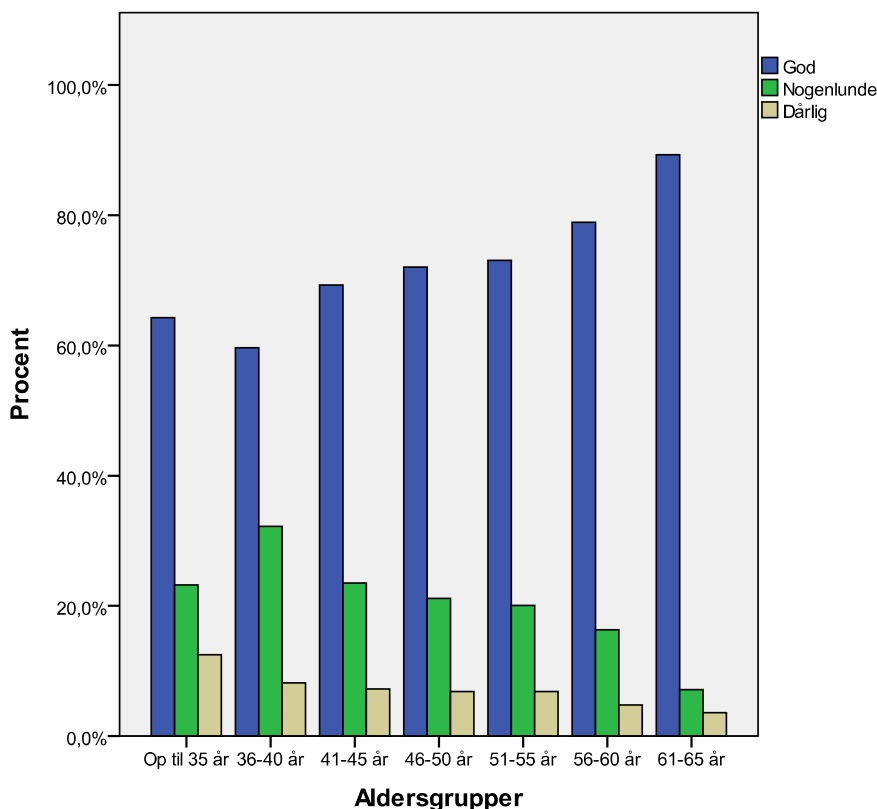
	God	Nogenlunde	Dårlig
Generation Y	64	27	9
Generation X	66	25	9
Baby Boomere	75	19	6
Alle	70	23	7

NB. Sammentrukket af den oprindelige 5-skala (Virkelig god/God/Nogenlunde/Dårlig/Meget dårlig).

Generation X og Y har næsten identiske vurderinger, men deres vurdering ligger et stykke fra Baby Boomernes.

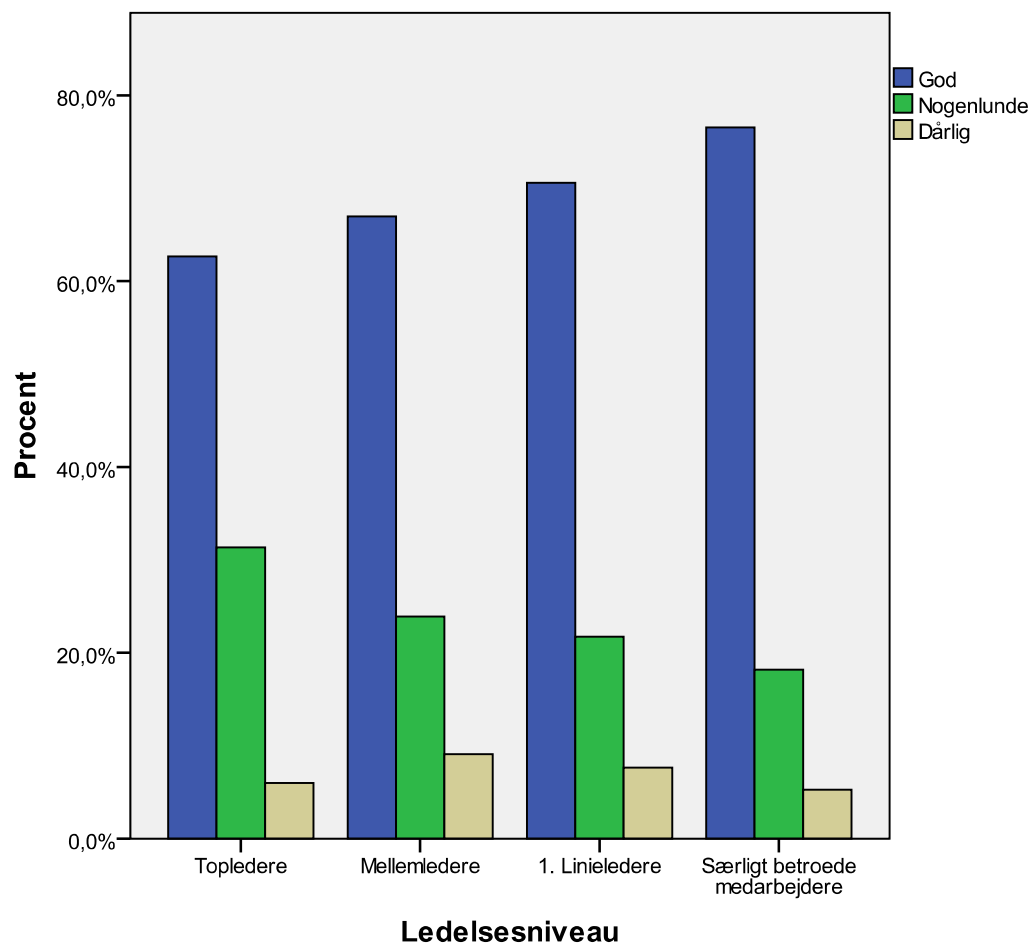
Forskellen mellem generationerne synes imidlertid mere at være et spørgsmål om alder (dvs. typisk et spørgsmål om livsfase). Jævnfør figur 14 er specielt de 61-65 årige ekstraordinært positive.

Figur 14. Balance. *Hvordan vurderer du balancen mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?* Procent.



Det skal nævnes, at oplevelsen af balance i et vist omfang synes at have sammenhæng med, hvilket ledelsesniveau respondenterne befinder sig på. Se figur 15.

Figur 15. Balance. *Hvordan vurderer du balancen mellem dit arbejdsliv og dit privatliv?* Procent.



## Ledelse af forskellige generationer

De forrige afsnit viser, på hvilke udvalgte områder de tre generationer har eller ikke har forskellige holdninger. I dette afsnit sættes ledelsesopgaven i fokus. Primært ved at spørge ind til eventuelle holdninger til hinanden, sekundært ved at undersøge eventuelle holdningsforskelle til det at lede teams.

### *Holdninger til generationsforskelle*

Under iagttagelse af gældende organisatoriske og strategiske kontekst vil ledelsesmæssige beslutninger ofte bære præg af lederens egne præferencer og mere eller mindre grundfæstede holdninger. Eksempelvis holdninger til forskelle mellem yngre og ældre generationer.

Undersøgelsen søger med en række udsagn om tænkte forskelle mellem unge og ældre at kaste lys over eventuelle holdningsforskelle, som i bedste fald kunne indikere forskellig ledelsesstil over for henholdsvis unge og ældre medarbejdere.

Tabel 39. Konflikter. Udsagn vedrørende ældre kontra yngre generationer som medarbejdere. Procentandel der svarer enig/meget enig.

	Generation Y	Generation X	Baby Boomere
Ældre generationer har generelt en bedre arbejdsmoral end yngre generationer	46	45	52
Ældre generationer er generelt mere loyale over for virksomheden end yngre generationer	56	65	68
Ældre generationer foretrækker en mere klassisk ledelsesstil end yngre generationer	46	51	46
Ældre generationer er generelt mere engagerede end yngre generationer	12	17	22
Ældre generationer tillægger generelt anciennitet/erfaring større betydning end yngre generationer	65	66	55
Ældre generationer tillægger generelt balancen mellem job og privatliv større betydning end yngre generationer	36	31	30
Ældre generationer er generelt mere villige til at efterkomme de ledelsesmæssige beslutninger end yngre generationer	26	31	38
Ældre generationer er generelt mindre interesserede i bonusordninger og frynsegoder end yngre generationer	24	24	28
Ældre generationer er generelt mindre forandringsparate end yngre generationer	74	55	40

På det generelle plan er respondenterne mere enige end uenige i fem af de otte af de fremførte standpunkter. Det drejer sig om bedre arbejdsmoral, større loyalitet, præference for klassisk ledelsesstil, betydningen af anciennitet/erfaring samt omfanget af forandringsparathed.

Vurderingen er 50-50 for standpunktet om, at ældre er mere tilbøjelige til at følge de ledelsesmæssige beslutninger.

Decideret uenige er respondenterne på standpunkterne om engagement, work-life-balance samt bonusordninger.

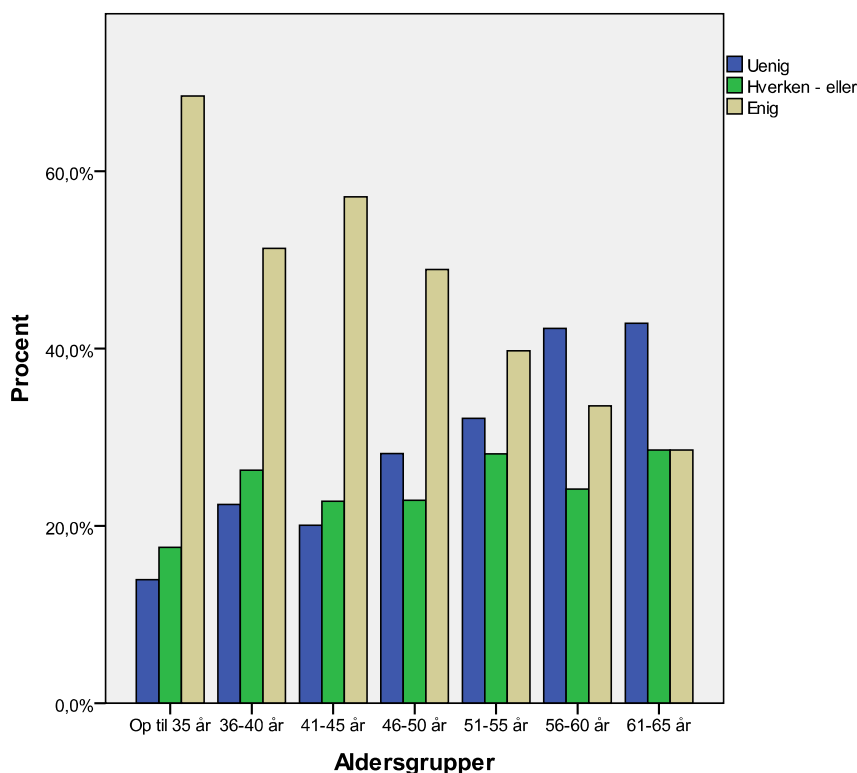
Det næste interessante spørgsmål er, hvorvidt generationerne er indbyrdes uenige. Spørgsmålet er blandt andet interessant, fordi det almindeligvis må antages, at forskellig holdning til de nævnte udsagn vil afstedkomme forskellig ledelsesmæssig approach i de situationer, hvor forskellene kan have betydning.

Bortset fra et enkelt standpunkt kan der med statistisk sikkerhed kun konstateres enten ingen eller relativt små forskelle.

Størst forskel ses på spørgsmålet om forandringsparathed (jævnfør sidst i tabel 39). Her er Baby Boomerne markant mindre enige end såvel Generation X og Y i, at ældre generationer generelt er mindre forandringsparate end yngre generationer

Når svarene fordeles på aldersgrupper – jf. figur 16 – fremstår det mere sandsynligt, at holdningen til ældres kontra yngres forandringsparathed varierer med alderen.

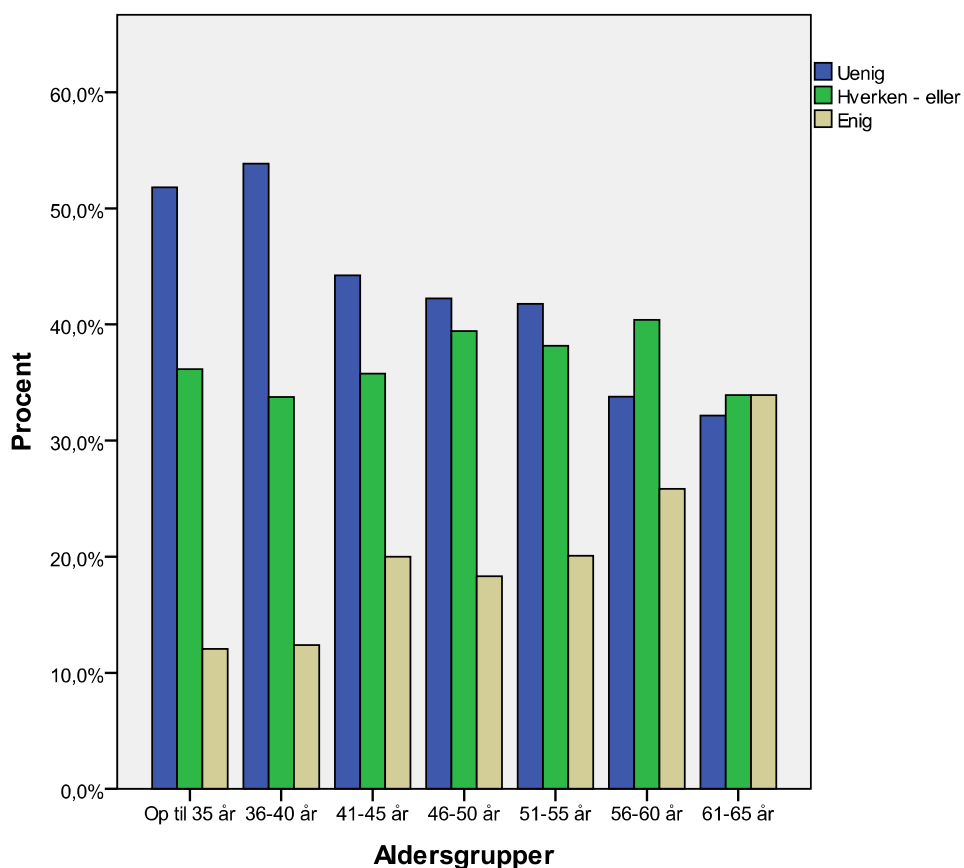
Figur 16. Forandringsparathed. *I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at ældre generationer generelt er mindre forandringsparate end yngre generationer.*



I aldersgruppen til og med 55 år er man mere enig end uenig i, at ældre generelt er mindre forandringsparate end yngre generationer. Det modsatte synspunkt ses hos ledere på 56 år eller derover.

Af andre forskelle – om end væsentlig mindre markante – kan nævnes, at Baby Boomerne er lidt mere tilbøjelige end andre til at synes, at de ældre generationer har en bedre arbejdsmoral og at de ældre er mere engagerede (se figur 17). Modsat er Baby Boomerne lidt mindre tilbøjelige til at mene, at ældre tillægger ancienniteten større betydning eller at ældre skulle have præference for en klassisk ledelsesstil.

Figur 17. Engagement. *I hvilket omfang er du enig eller uenig i, at ældre generationer er generelt mere engagerede end yngre generationer?*



I øvrigt skal det af svarene i tabel 39 bemærkes, at de tre generationer er enige om at være uenige i, at de ældre generationer generelt er mindre interesserede i bonusordninger end de yngre generationer.

Fordeles svarene på ledelsesniveauer må det konstateres, at ledelsesniveauerne generelt ikke er nævneværdigt uenige i deres vurdering af de nævnte standpunkter. Eneste punkt hvor en mindre forskel optræder drejer sig om, hvorvidt ældre har en bedre arbejdsmoral. Her er topledere uenige med 1.linieledere, som i højere grad er enig i synspunktet om større arbejdsmoral hos de ældre (50% mod 41%). Det er lidt interessant at topledere på dette område er væsentlige mere uenige i synspunktet end de øvrige tre ledelsesniveauer.

### Ledelse af teams

Er det lederens vurdering, at man fremmer samarbejdet i teams eller projektgrupper ved at blande generationerne? Og har generationerne forskellig holdning til det spørgsmål? Svaret på disse spørgsmål fremgår af tabel 40.

Tabel 40. Samarbejde. Er det din vurdering, at man fremmer samarbejdet i grupper ved at blande generationerne? Procent.

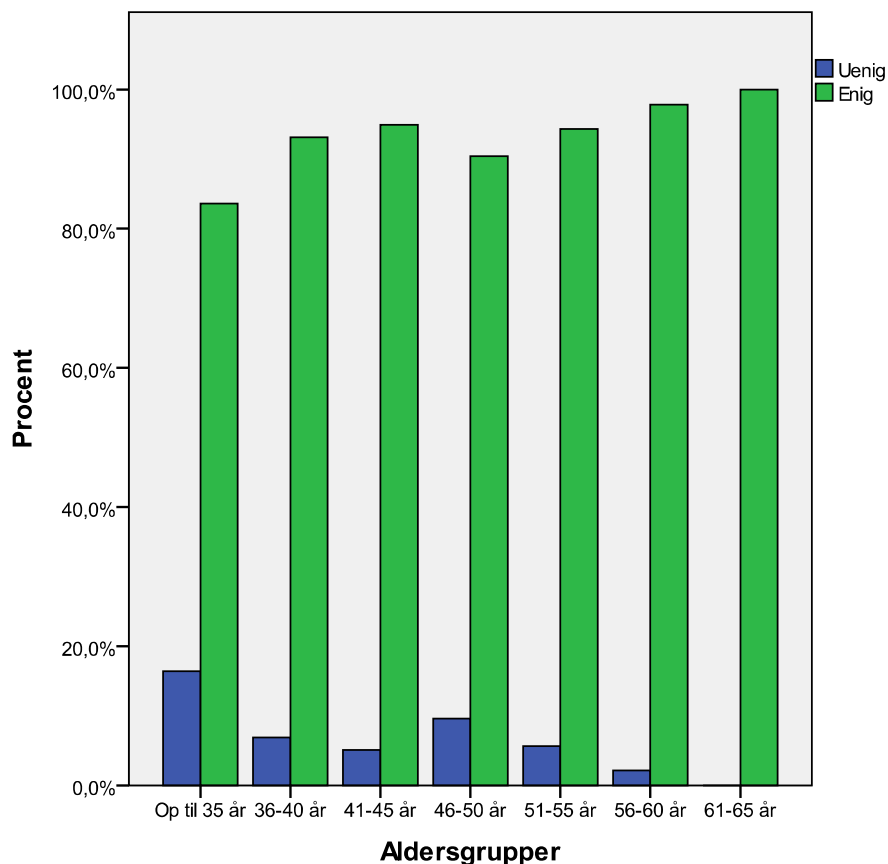
	Uenig	Hverken- eller	Enig
Generation Y	15	17	68
Generation X	7	11	82
Baby Boomere	5	8	87

NB. Sammentrukket af den oprindelige 5-skala (Meget uenig/uenig/hverken-eller/enig/meget uenig).

De tre generationer svarer forskelligt på spørgsmålet. Mest markant afviger Generation Y fra de to øvrige generationer.

Fordelt på alder (se figur 18) viser svarene måske snarere, at holdning følger alder. Jo ældre, jo mere positiv er man over for det synspunkt, at man fremmer samarbejdet ved at blande generationerne.

Figur 18. Samarbejde. Er det din vurdering, at man fremmer samarbejdet i grupper ved at blande generationerne? Procent.



Det synes desuden tydeligt, at de unge ledere - hvad enten de defineres som generation Y eller som ledere under 35-år - er mere skeptiske over for synspunktet, men forskellene mellem aldersgrupperne er små.



### Håndteringskompetence

Undersøgelsen rummer to spørgsmål, der adresserer den ledelsesmæssige kompetence til håndtering af eventuelle alders- og generationsforskelle. Det ene går på personalepolitikken det andet på lederens egen kompetence. Se tabel 41.

Tabel 41. Personalepolitik og ledelseskompetence. Procent

	Enig	Uenig	Ved ikke
Personalepolitikken i min virksomhed rummer særlige anvisninger vedrørende den ledelsesmæssige håndtering af alders- og generationsforskelle	21	68	11
Jeg føler mig godt klædt på til at lede medarbejdere fra forskellige generationer	88	5	7

En del respondenter<sup>11</sup> har tilkendegivet, at spørgsmålet om personalepolitikken ikke er relevant.

Svarene viser, at "kun" hver femte af de respondenter, for hvem spørgsmålet om personalepolitikken er relevant, giver udtryk for, at personalepolitikken rummer særlige anvisninger på den ledelsesmæssige håndtering af generations- eller aldersforskelle. Undersøgelsen giver ikke mulighed for at afdække årsagerne til denne situation.

Mulige årsager kan principielt være alt fra ingen personalepolitik til en personalepolitik, der ikke indeholder specifikke anvisninger på dette område, men måske nok bredere anvisninger for diversificeret personaleledelse.

Svarene i tabel 41 efterlader det klare indtryk, at lederne føler sig klædt godt på til potentielle ledelsesmæssige udfordringer. Dette svar falder i tråd med respondenternes oplevelse af<sup>12</sup>, at der i det store hele ikke er konflikter på arbejdspladsen, der udspringer af alders- eller generationsforskelle.

Oplevelse af personlig kompetence synes ikke at have signifikant sammenhæng med, hvorvidt personalepolitikken rummer særlige anvisninger eller ej.

---

<sup>11</sup> N=168

<sup>12</sup> Se side 26

## Om undersøgelsen

Rapporten er resultatet af en internet baseret survey undersøgelse gennemført blandt privatansatte deltagere i Ledernes spørgepanel i marts og april måned 2010. Det samlede antal respondenter er **1483**. Alle respondenter er enten ledere eller betroede medarbejdere.

Fordelingen af respondenternes på tre generationer fremgår af tabel 1.

Tabel 1. Respondenternes fordeling på tre generationer.

	Antal	Procent
Generation Y	67	4
Generation X	783	53
Baby Boomere	633	43

Fordelingen af respondenternes alder fremgår af tabel 2.

Tabel 2. Respondenternes alder.

	Antal	Procent	<i>Den procentvise aldersfordeling af medlemmerne i Lederne<sup>13</sup></i>
Op til 35 år	169	11	9
36-40 år	236	16	13
41-45 år	334	23	18
46-50 år	286	19	17
51-55 år	251	17	14
56-60 år	151	10	12
61-65 år	56	4	17

Fordelingen af respondenternes placering i ledelseshierarkiet fremgår af tabel 3.

Tabel 3. Respondenternes placering i ledelseshierarkiet.

	Antal	Procent
Topledere	153	11
Mellemledere	422	29
1.linieledere	660	46
Særligt betroede medarbejdere	212	15

Bemærk: Topledere er defineret ved administrerende direktør samt øvrige direktion. Mellemledere er defineret ved chefer med ledelsesansvar for ledere og evt. andre medarbejdere. 1.linieledere er defineret som leder med ledelsesansvar udelukkende for medarbejdere. Særligt betroet medarbejder er uden personaleansvar (langt de fleste af disse betegner sig selv som leder).

Gruppen af topledere og særligt betroede medarbejdere indeholder relativt lidt flere "ældre" dvs. aldersgruppen 56-65 år (henholdsvis 17% og 18% mod 12% og 13% i på de to øvrige ledelsesniveauer).

Desuden er topledergruppen i noget mindre grad repræsenteret ved respondenter fra aldersgruppen op til 35 år (5% mod ca. 10% i de øvrige grupper).

<sup>13</sup> Pr. 1.6.2010

Den generationsmæssige spredning på de fire ledelsesniveauer afspejler disse forskelle. Således er Generation Y stort set ikke repræsenteret i topledergruppen, som til gengæld har lidt flere fra Generation X i blandt sig. Baby Boomernes andel på de fire niveauer er stort set den samme (godt 40%).

Fordelingen af respondenternes køn fremgår af tabel 3.

Tabel 3. Respondenternes køn.

	Antal	Procent
Kvinder	446	30
Mænd	1037	70

Fordelingen af mænd og kvinder på de tre generationer afviger ikke markant fra gennemsnittet. Kvinder udgør 30% af Generation Y, 34% af Generation X og 26% af Baby Boomerne.

Mænd og kvinders fordeling på ledelsesniveau afspejler den generelle tendens. Kvinderne udgør således 23% af toplederne (og herunder 20% af de øverste topledere, hvilket er en hel del mere end tilfældet er i praksis) og mellemlederne, 34% af 1.linielederne og 37% af de særligt betroede medarbejdere.

Respondenternes gennemsnitsalder er 46 år, og respondenterne har i gennemsnit haft 3½ lederjob.

Respondenternes uddannelsesniveau fremgår af tabel 4.

Tabel 4. Respondenternes uddannelsesniveau

	Antal	Procent
Ingen ud over folkeskoleniveau	55	4
Student/HF/HH/HTX o.l.	105	7
Faglært, erhvervsfaglig uddannelse o.l.	351	24
Kort videregående uddannelse eller merkonom, tekonom, akademiuddannelse o.l.	407	28
Mellemlang videregående uddannelse eller diplomuddannelse	370	25
Lang videregående uddannelse eller masteruddannelse	172	12
Ph.d. eller mere	3	0
Anden	18	1
Uoplyst	1	0

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100%, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1 – 2 procentpoint højere eller lavere. Det er ikke en fejl men skyldes, at procentangivelserne er afrundede.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til chefkonsulent Steen Ancher Jensen, ([saj@lederne.dk](mailto:saj@lederne.dk) eller 3283 3424).

Bilag 1. Det gode job. Vælg først ti og derefter tre kendetegn. Procent af alle.

Prioritering	Vælg 10	Pct.	Vælg 3	Pct.
1	Personlig udvikling	76	Personlig udvikling	43
2	Indflydelse	75	Indflydelse	35
3	Udfordring	70	Udfordring	29
4	Ansvarlighed	61	Balance med familielivet	25
5	Samarbejde	59	God løn	22
6	God løn	57	Ansvarlighed	18
7	Respekt	54	Samarbejde	16
8	Balance med familielivet	52	Respekt	15
9	Anerkendelse	52	Anerkendelse	15
10	Humor	50	Forandring/variation	12
11	Kompetence	45	Kompetence	12
12	Forandring/variation	43	Glæde	11
13	Loyalitet	41	Humor	10
14	Glæde	37	Loyalitet	9
15	Fællesskab	23	Hæderlighed	4
16	Hæderlighed	23	Kreativitet	4
17	Kreativitet	21	Præstation	3
18	Orden/ordentlighed	19	Fællesskab	3
19	Præstation	18	Orden/ordentlighed	2
20	Retfærdighed	17	Retfærdighed	2
21	Personligt godt ry	14	Social kontakt/tilhørsforhold	2
22	Social kontakt/tilhørsforhold	13	Personligt godt ry	1
23	Aktivitet	12	Oplevelser	1
24	Hjælpe andre	11	Hjælpe andre	1
25	Oplevelser	11	Aktivitet	1
26	Forfremmelse	8	Mod	1
27	Refleksion	7	Forfremmelse	1
28	Relevante frynsegoder	6	Refleksion	1
29	Konkurrence	6	Autonomi	1
30	Mod	5	Konkurrence	0
31	Venskab	4	Lykke	0
32	Autonomi	3	Æstetik	0
33	Autoritet	3	Autoritet	0
34	Æstetik	3	Relevante frynsegoder	0
35	Lykke	2	Spiritualitet	0
36	Spiritualitet	0	Venskab	0

Bilag 2. Det gode lederjob. *Vælg ti og dernæst tre kendetegn ved det gode lederjob.*  
 Procent.

Prioritering	Generation Y	Pct.	Generation X	Pct.	Baby Boomere	Pct.
1	Personlig udvikling	52	Personlig udvikling	48	Personlig udvikling	35
2	Udfordring	39	Indflydelse	36	Indflydelse	33
3	God løn	34	Udfordring	30	Udfordring	27
4	Indflydelse	31	Balance med familielivet	29	Ansvarlighed	23
5	Humor	16	God løn	21	God løn	21
6	Samarbejde	16	Anerkendelse	17	Balance med familielivet	20
7	Anerkendelse	15	Respekt	15	Samarbejde	19
8	Kompetence	13	Ansvarlighed	14	Respekt	17
9	Ansvarlighed	12	Forandring/variation	13	Kompetence	14
10	Balance med familielivet	12	Samarbejde	13	Anerkendelse	12
11	Glæde	9	Glæde	13	Forandring/variation	12
12	Autonomi	7	Humor	11	Loyalitet	12
13	Forandring/variation	7	Kompetence	10	Glæde	10
14	Forfremmelse	6	Loyalitet	6	Humor	10
15	Loyalitet	6	Kreativitet	3	Hæderlighed	7
16	Præstation	6	Fællesskab	3	Kreativitet	5
17	Retfærdighed	6	Præstation	3	Orden/ordentlighed	4
18	Aktivitet	3	Hæderlighed	2	Præstation	3
19	Autoritet	3	Aktivitet	2	Retfærdighed	3
20	Fællesskab	3	Orden/ordentlighed	2	Social kontakt/ tilhørsforhold	3
21	Lykke	3	Personligt godt ry	1	Aktivitet	2
22	Respekt	3	Oplevelser	1	Fællesskab	2
23	Hjælpe andre	1	Retfærdighed	1	Autonomi	1
24	Hæderlighed	1	Social kontakt/tilhørsforhold	1	Personligt godt ry	1
25	Kreativitet	1	Hjælpe andre	1	Mod	1
26	Personligt godt ry	1	Refleksion	1	Oplevelser	1
27	Refleksion	1	Mod	1	Hjælpe andre	1
28	Relevante frynsegoder	1	Autonomi	1	Konkurrence	1
29	Konkurrence	0	Forfremmelse	1	Autoritet	0
30	Mod	0	Konkurrence	0	Forfremmelse	0
31	Oplevelser	0	Lykke	0	Æstetik	0
32	Orden/ordentlighed	0	Æstetik	0	Refleksion	0
33	Social kontakt / tilhørsforhold	0	Autoritet	0	Lykke	0
34	Spiritualitet	0	Relevante frynsegoder	0	Spiritualitet	0
35	Æstetik	0	Spiritualitet	0	Relevante frynsegoder	0

Bilag 3. Den gode chef. Vælg ti og derefter tre karakteristika. Procent af alle.

Prioritering	Vælg 10	Pct.	Vælg 3	Pct.
1	Troværdig	66	Troværdig	30
2	Ærlig og ligefrem	63	Ærlig og ligefrem	29
3	Ansvarlig	58	Uddelegerende	24
4	Uddelegerende	53	Ansvarlig	24
5	God coach	48	Visionær	22
6	Visionær	46	God coach	20
7	Helhedsorienteret	45	Helhedsorienteret	18
8	Retfærdig	41	God mentor	14
9	Loyal	40	Loyal	14
10	God mentor	39	Retfærdig	13
11	Fremsynet	38	Fremsynet	8
12	Velafbalanceret	38	Velafbalanceret	8
13	Tillidsvækkende	35	Humørfyldt	7
14	Humørfyldt	33	Tillidsvækkende	7
15	God lytter	31	Støttende	7
16	Støttende	30	God lytter	7
17	Hæderlig	27	Hæderlig	7
18	Erfaren	26	Erfaren	5
19	Modtagelig	23	Idérig og kreativ	5
20	Initiativrig	23	God læremester	4
21	Idérig og kreativ	22	Fokuseret	4
22	Opmuntrende	20	Modtagelig	3
23	Fokuseret	18	Initiativrig	3
24	Udadvendt	17	Opmuntrende	3
25	God læremester	17	Energisk	2
26	Energisk	16	Udadvendt	2
27	Stabil	15	Pligtopfyldende	2
28	Pligtopfyldende	14	Systematisk	2
29	Optimistisk	12	Optimistisk	1
30	Systematisk	10	Stabil	1
31	Diplomatisk	9	God til tal	1
32	Social	8	Diplomatisk	1
33	Overbevisende	7	Idealistisk	1
34	God til tal	6	Social	1
35	Idealistisk	4	Overbevisende	1
36	Multikulturel	2	Multikulturel	0
37	Eventyrlysten	1	Eventyrlysten	0
38	Følsom	1	Følsom	0

Bilag 4. Den gode chef. Vælg ti og dernæst tre karakteristika ved den gode chef. Procent.

Prioritering	Generation Y	Pct.	Generation X	Pct.	Baby Boomere	Pct.
1	Troværdig	31	Ærlig og ligefrem	32	Troværdig	35
2	Ansvarlig	24	Troværdig	26	Ærlig og ligefrem	27
3	Retfærdig	24	Uddelegerende	24	Ansvarlig	26
4	God mentor	22	God coach	22	Uddelegerende	25
5	God coach	21	Ansvarlig	21	Visionær	22
6	Uddelegerende	21	Visionær	21	Helhedsorienteret	19
7	Visionær	21	Helhedsorienteret	18	God coach	17
8	Ærlig og ligefrem	21	God mentor	16	Loyal	17
9	God læremester	10	Retfærdig	13	Retfærdig	12
10	Helhedsorienteret	9	Loyal	12	God mentor	11
11	Støttende	9	Velafbalanceret	9	Fremsynet	10
12	Erfaren	7	Humørfyldt	8	Hæderlig	10
13	Loyal	7	Fremsynet	8	God lytter	9
14	Optimistisk	7	Tillidsvækkende	8	Velafbalanceret	8
15	Stabil	7	Støttende	7	Støttende	7
16	Humørfyldt	6	God lytter	6	Tillidsvækkende	6
17	Fokuseret	4	Erfaren	5	Humørfyldt	6
18	Idérig og kreativ	4	God læremester	5	Erfaren	5
19	Pligtopfyldende	4	Fokuseret	5	Idérig og kreativ	5
20	Tillidsvækkende	4	Idérig og kreativ	4	Modtagelig	3
21	Diplomatisk	3	Hæderlig	4	Initiativrig	3
22	Energisk	3	Opmuntrende	4	Fokuseret	2
23	God lytter	3	Modtagelig	3	Energisk	2
24	Hæderlig	3	Initiativrig	3	Udadvendt	2
25	Modtagelig	3	Energisk	3	Opmuntrende	2
26	Opmuntrende	3	Pligtopfyldende	2	God læremester	2
27	Udadvendt	3	Systematisk	2	Optimistisk	1
28	Velafbalanceret	3	Udadvendt	2	Systematisk	1
29	Fremsynet	1	Stabil	1	God til tal	1
30	God til tal	1	God til tal	1	Idealistisk	1
31	Initiativrig	1	Optimistisk	1	Overbevisende	1
32	Overbevisende	1	Diplomatisk	1	Pligtopfyldende	1
33	Social	1	Idealistisk	1	Social	1
34	Systematisk	1	Social	1	Stabil	1
35	Eventyrlysten	0	Overbevisende	1	Diplomatisk	0
36	Følsom	0	Multikulturel	0	Multikulturel	0
37	Idealistisk	0	Eventyrlysten	0	Eventyrlysten	0
38	Multikulturel	0	Følsom	0	Følsom	0