

FARVEL TIL GENERATIONSLEDELSE

DROP GENERATIONSMYTERNE OG LED
MENNESKER SOM MENNESKER

D. 14. APRIL 2026

CHRISTIAN QVICK

Cand.scient.pol.



Kontakt

+ 45 26 79 85 93 / cq@profundia.dk / www.christianqvick.dk

Erhvervserfaring

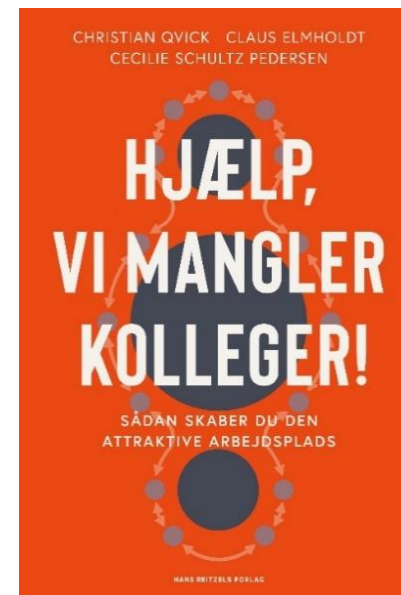
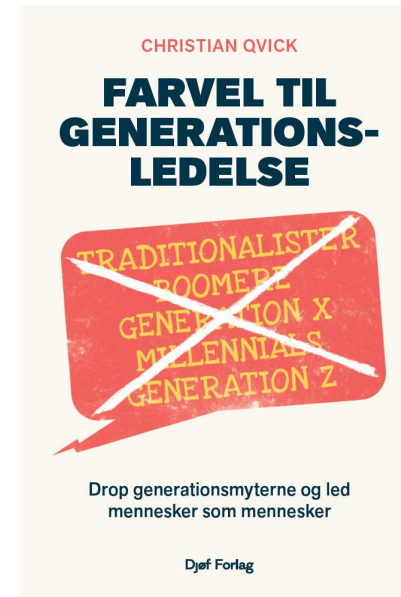
Selvstændig ledelsesrådgiver, Profundia (2025 -)

Partner, LEAD (2023 - 2025)

Chefkonsulent, LEAD (2021 - 2022)

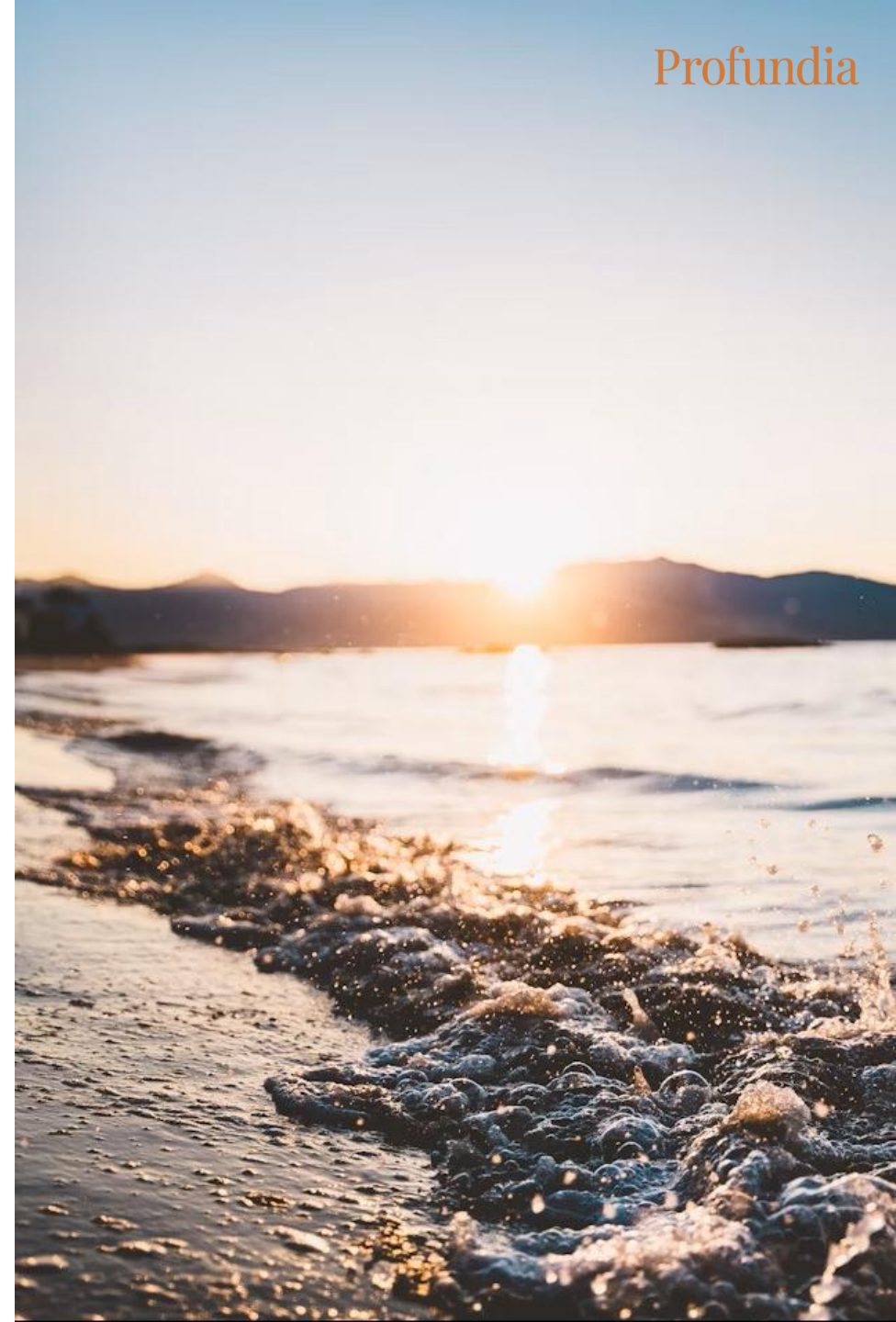
Ledelseskonsulent, LEAD (2020 - 2021)

Organisationskonsulent, KFCOL (2018 - 2020)



FORMÅL

- Introducere jer til..
 - Hvad generationsledelse handler om
 - En forskningsbaseret kritik af generationsledelse
 - Hvorfor generationsledelse er blevet så udbredt
 - Hvordan I kan lede personer – i stedet for generationer

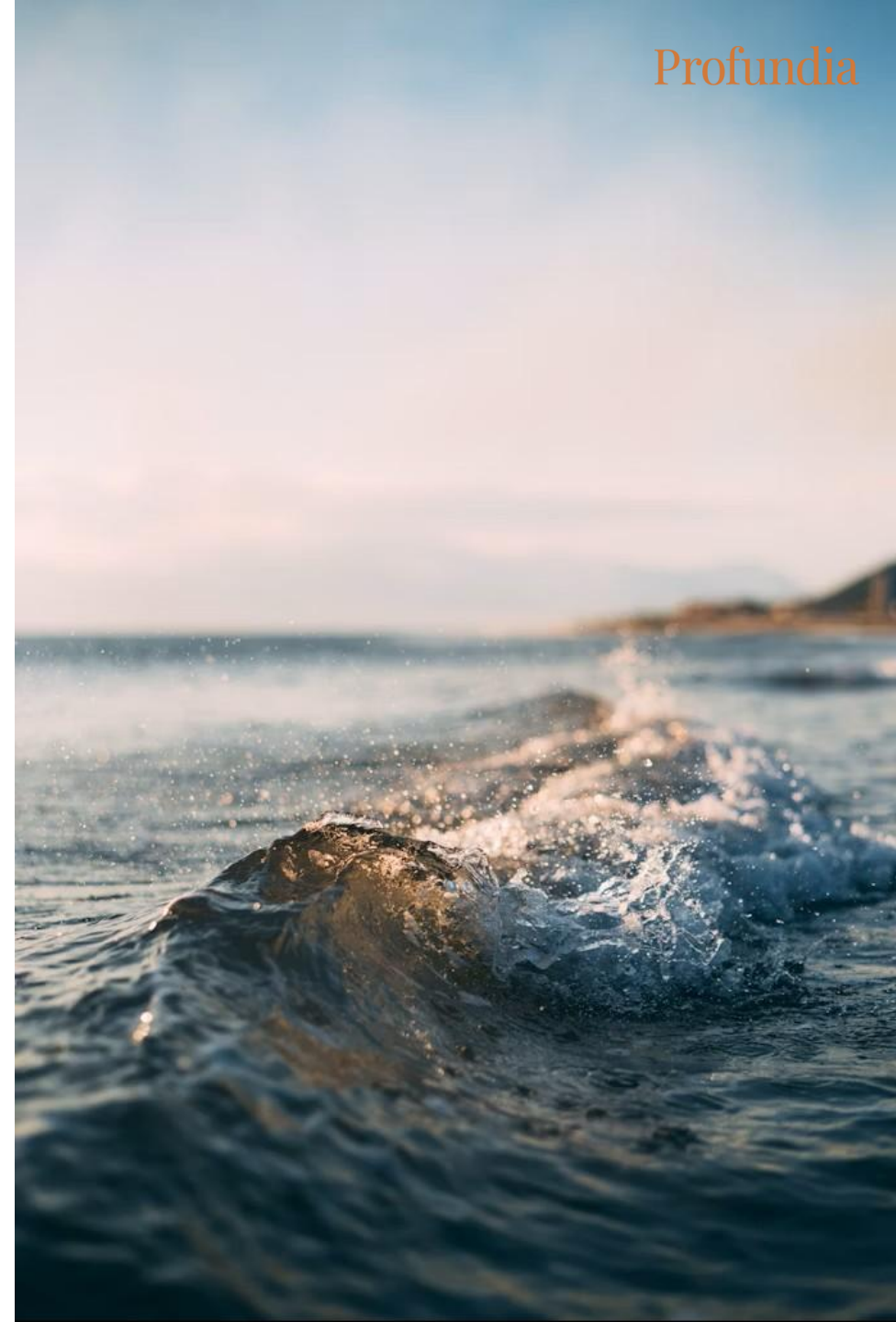


HVAD HANDLER GENERATIONSLEDELSE OM?



HVAD ER GENERATIONSLEDELSE?

- En ledelsestilgang, hvor ledelse og HR-praksisser bliver tilpasset til generationer med forskellige behov, ønsker og præferencer



HVILKE GENERATIONER TALER VI OM?

Generation	Født i perioden	Alder i 2025
Traditionalisterne	1944 eller tidligere	+81 år
Boomere	1945-1965	60-80 år
Generation X	1966-1979	46-59 år
Millennials	1980-1995	30-45 år
Generation Z	1996-2010	15-29 år

POPULÆR SOM ALDRIG FØR I DANMARK...

- Udgivet et tocifret antal danske bøger om generationsledelse siden 2017
- Adskillige konferencer, netværksmøder og temadage
- Stort udbud af kurser – og stigende efterspørgsel
- Utallige artikler i dagblade, erhvervs- og ledelsesmedier

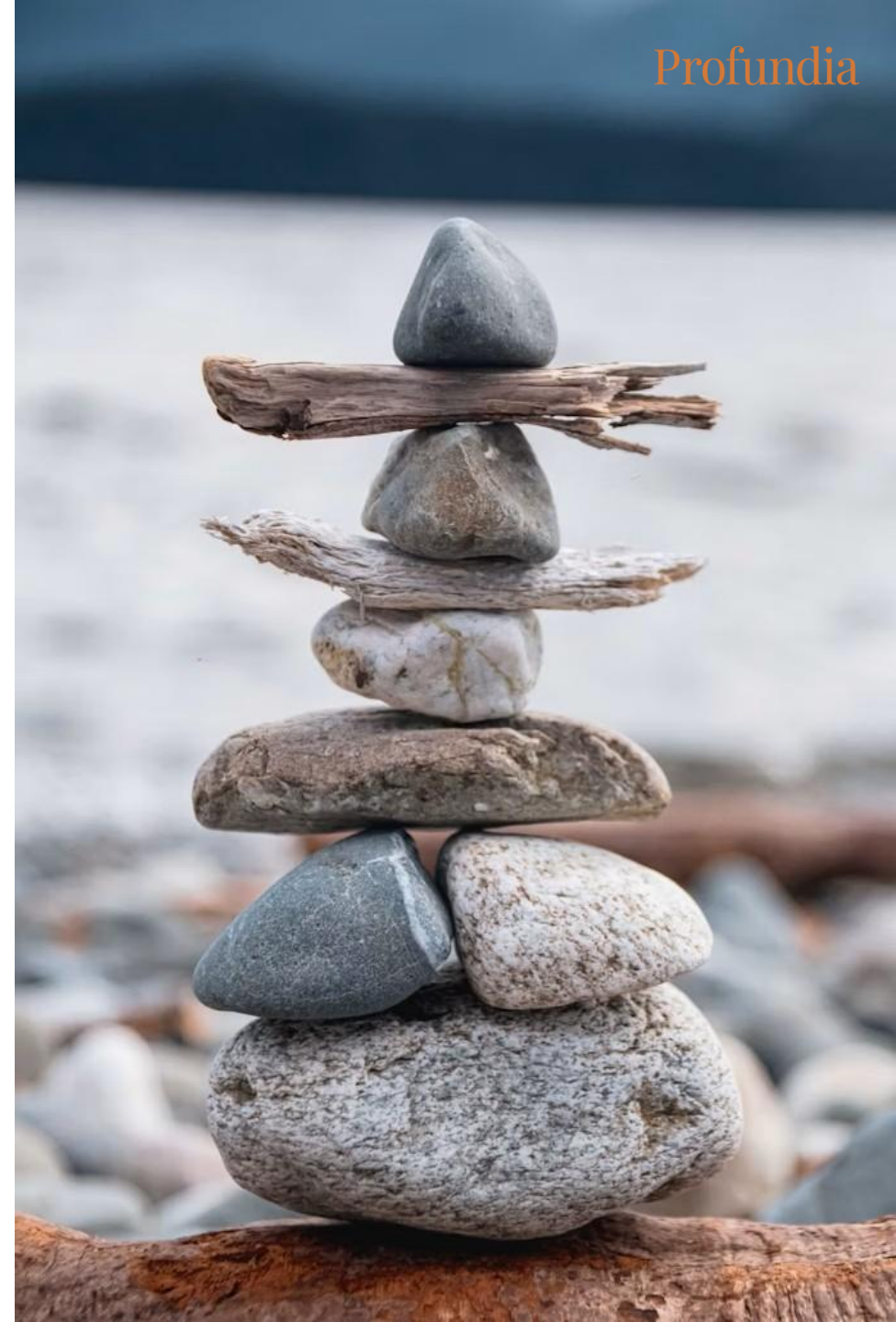


KRITIKKEN AF GENERATIONSLEDELSE



KRITIKPUNKTER

- Generationsledelse diskriminerer
- Den populærvidenskabelige generationslitteratur har karakter af pseudovidenskab
- De påståede generationsforskelle i arbejdslivet eksisterer ikke



KRITIKPUNKT 1

GENERATIONSLEDELSE DISKRIMINERER



FORESTIL JER DETTE SCENARIO...

- Kvinder er *forandringsresistente* og *ufleksible*
- Transkønnede er *intolerante* og *materialistiske*
- Nonbinære er *illoyale* og *dovne*
- Mænd er *utålmodige* og *sensitive*



HVORDAN VILLE I REAGERE, HVIS NOGLE SAGDE, AT...

- Kvinder er forandringsresistente?
- Seniorer er dovne?
- Homoseksuelle er illoyale?
- Konsensus om ikke at acceptere sexisme, aldersdiskrimination og homofobi – så hvorfor tolereres **generationalisme**?



KRITIKPUNKT 2

DEN POPULÆRVIDENSKABELIGE
GENERATIONSLITTERATUR HAR
KARAKTER AF PSEUDOVIDENSKAB



HVILKEN GENERATION ER DET HER?

Generationen...

- Gør meget ud af at forstå verden omkring sig
- Har en særlig evne til at tænke ud af boksen – vende tingene på hovedet og se dem fra helt nye perspektiver
- Har et stort behov for frihed
- Bryder sig ikke om det trivielle og forudsigelige
- Er meget principfast og villig til at gå langt for at få sine ideer igennem
- Er kommunikativt dygtig og socialt intelligent



Vædderen

21.mar. - 19.apr.

*Welles
illustration*

DET KUNNE GODT HAVE VÆRET ET GENERATIONSPORTRÆT...

- Generationslitteraturen har mere til fælles med astrologiens **ugebladshoroskoper** end akademisk videnskab
- Begge dele handler nemlig om **udokumenterede udsagn** om mennesker koblet til deres fødselsdage



KRITIKPUNKT 3

DE PÅSTÅEDE GENERATIONSFORSKELLE
I ARBEJDSLIVET EKSISTERER IKKE



GENERATIONSMYTERNE – FACT ELLER FAKE?

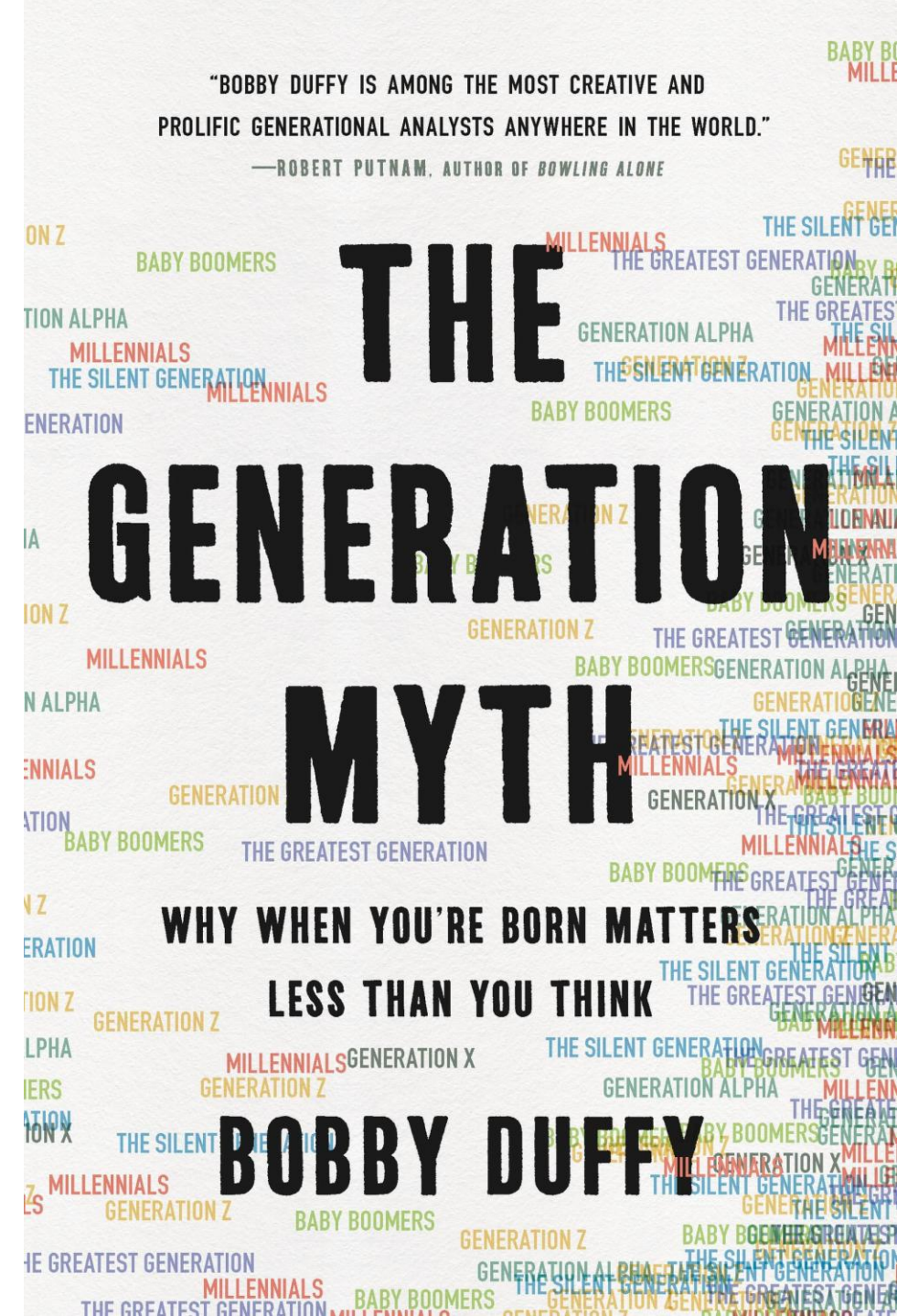
- Millennials er mere narcissistiske end andre
- Millennials skifter oftere job end andre
- Millennials tillægger ikke arbejdet lige så stor betydning som andre



KAPITEL OM GENERATIONSFORSKELLE I ARBEJDSLIVET

"So what truly generational differences do exist in the workplace? Virtually none."

Bobby Duffy, professor, Kings College London, England





Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period

Martin Schröder¹

Accepted: 10 October 2023 / Published online: 6 November 2023
© The Author(s) 2023

Abstract

Many argue that work motivation varies with year of birth, suggesting the utility of generational labels such as Z, Y, X, or Baby Boomer. This article tests this generational hypothesis by using multilevel regressions with data from 584,217 individuals sampled by the Integrated Values Survey in 113 countries over more than 30 years. The results show that the importance of work first increases and then decreases with an individual's age and that the importance of work tends to decrease for everyone with the passing of historical time. These age and period effects make later-born generations seem work averse, while birth year and thus generational membership hardly explain work motivation after accounting for age and period effects. The article also tests whether ten other work-related attitudes can be explained through generational membership. The results suggest that the historical time period and an individual's life course explain work motivation and work attitudes better than generational membership. This life course and historical explanation is suggested as an alternative to the generational hypothesis of work motivation and attitudes that prevails in much of the literature.

STUDIE MED DATA FRA 500.000 MENNESKER I PERIODEN 1981-2022

Ingen forskelle i generationers holdning til, hvor vigtigt arbejdet er

Heller ingen forskelle i, hvor vigtigt det er at have

- Fritid
- Gode arbejdstider
- Muligheden for at tage initiativ
- Gode ferieforhold
- Et job med en høj grad af ansvar
- Rare kolleger at arbejde sammen med

Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation

Daniel M. Ravid¹  | David P. Costanza² | Madison R. Romero³

¹The University of New Mexico, Albuquerque, New Mexico, USA

²University of Virginia, Charlottesville, Virginia, USA

³The George Washington University, Washington, DC, USA

Correspondence

Daniel M. Ravid, The University of New Mexico, 1922 Las Lomas Rd. NE, Albuquerque, NM 87106, USA.
Email: dmr@unm.edu

Funding information

There are no funders to report for this submission.

Summary

Despite substantive criticisms of generations and mounting evidence suggesting that “generational differences” do not exist, generational characterizations remain widely popular among academics and practitioners who use them to explain employee thoughts and behaviors. The current research examined academic literature as a source that may have contributed to perpetuating generational stereotypes. In Study 1, we meta-analyzed the generations literature to examine the extent that findings in this research conveyed a sense that generational differences exist. Results of the meta-analysis revealed few systematic, meaningful differences among generations on a variety of outcomes. To follow up on why the generations literature generally promotes the idea of systematic differences despite the mixed and limited evidence for them, in Study 2, we conducted a qualitative investigation of the meta-analyzed articles, looking for explanations about why research and practice using generations persist despite the lack of evidence. Results of the qualitative analysis showed that researchers often discounted null or equivocal findings and seldom raised questions about the underlying concept of generations. Our findings reinforce that researchers and practitioners should continue to seek better explanations for differences among workers, investigate the origins of generational stereotypes, and work to understand why academics and practitioners continue supporting and propagating this questionable concept.

KEYWORDS

generational differences, generations, meta-analysis, qualitative analysis, stereotypes

METASTUDIE MED 143 STUDIER

Ingen eller ubetydeligt små forskelle ift. generationers:

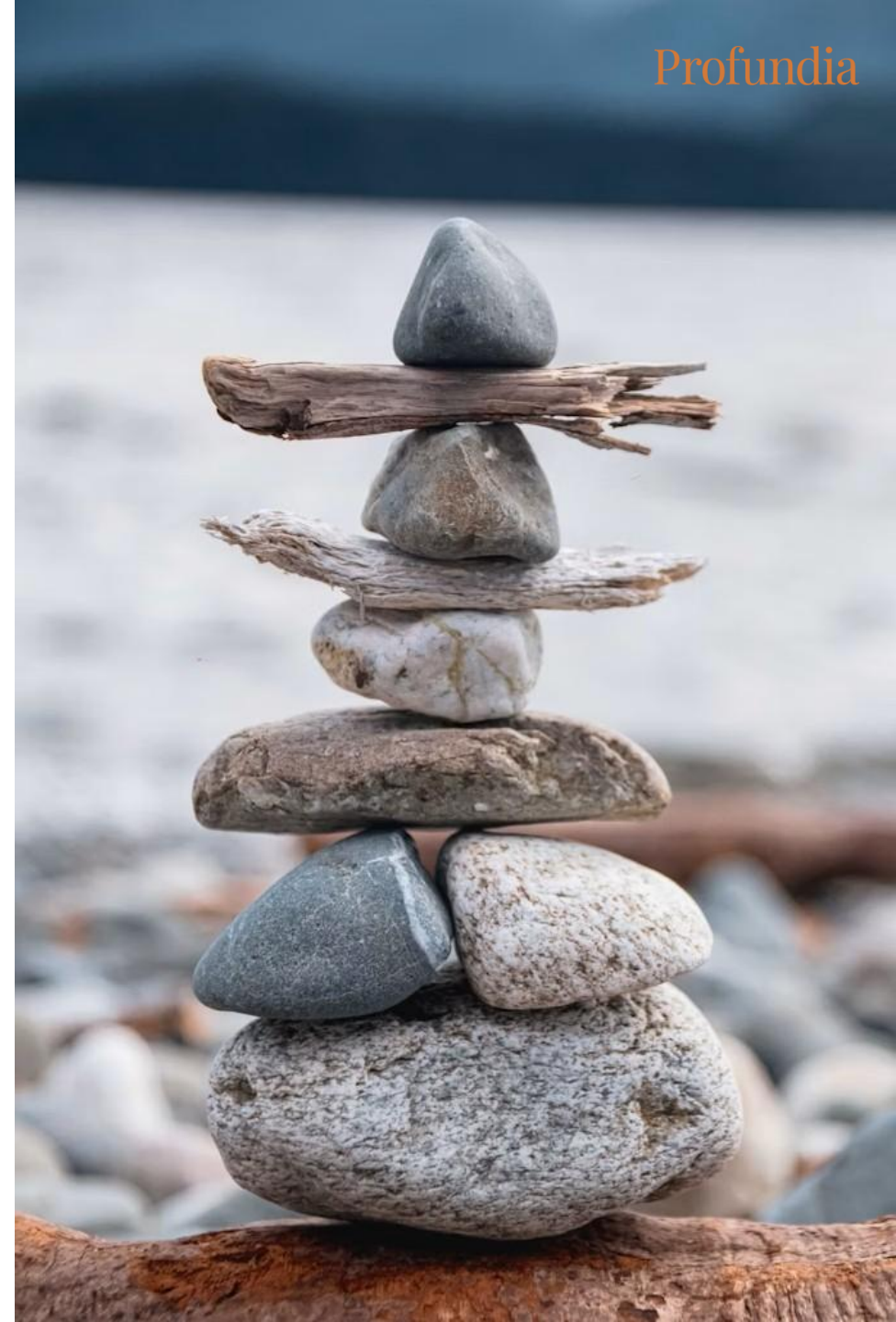
- Arbejdsværdier
- Engagement i jobbet
- Jobtilfredshed
- Commitment
- Tilbøjelighed til at sige op
- Prioritering af work-life balance
- Oplevede stress

DERFOR ER VI TILBØJELIGE TIL AT TRO PÅ GENERATIONSMYTERNE



FORKLARINGER

1. Der sker en **sammenblanding** af aldersforskelle og generationsforskelle
2. Forskellige **bias** reducerer vores kritiske sanser og fører til tro på, at generationsforskelle eksisterer
3. Vi lever i en **opmærksomhedsøkonomi**, hvor *interessant* ofte vinder over *sandt*
4. Generationsrådgivere spiller på lederes **frygt** for ikke at have fingeren på pulsen
5. Der er **big business** i fortællingen om generationsforskelle



FORKLARING 1

MANGLENDE SKELNEN MELLEM
ALDERSFORSKELLE OG
GENERATIONSFORSKELLE



MANGLENDE SKELNEN

- **Aldersforskelle** er funderet i, hvor i livet medarbejdere befinder sig (hvor gammel man er)
- **Generationsforskelle** er funderet i dåbsattesten (hvornår man er født)
- Vigtig skelnen – generation Z er de unge **nu**, men engang har de øvrige generationer også været unge
- Det der kan **se ud som** generationsforskelle vil ofte være udtryk for aldersforskelle – jf. særligt udskiftning af boomere og gen Z de sidste 10 år



DANSKE LØNMODTAGERE FORDELT PÅ GENERATIONER

	2015	2020	2025
Boomere	27,9 %	19,2 %	11,3 %
Generation X	36,1 %	33,8 %	30,9 %
Millennials	27,5 %	29,5 %	29,4 %
Generation Z	8,5 %	17,5 %	28,5 %

Kilde: Christensen 2025 – tilvirkning ud fra Danmarks Statistiks oversigt over lønmodtagere d. 25. maj 2025.

MEN KUNNE DET IKKE TÆNKES AT...

- Unge medarbejdere ikke er **jobshoppende Millennials** – men blot er i en livsfase, hvor de afprøver forskellige karriereveje for at finde den rette faglige hylde?
- Nyuddannede ikke er **feedbackhungrende Gen Z'ere**, men blot er personer, som er landet i første job og forsøger at stimulere egen faglige udvikling og finde ud af hvornår "nok er godt nok"?



FORKLARING 2

FORSKELLIGE BIAS REDUCERER VORES
KRITISKE SANSER OG FØRER TIL TRO PÅ,
AT GENERATIONSFORSKELLE EKSISTERER



BIAS SPILLER OS ET PUDS...

"Vi har bemærket, at uanset om generationsforskelle eksisterer eller ej, så tenderer mennesker til at tro, at de gør."

David Costanza og Lisa Finkelstein, professorer fra University of Virginia og Northern Illinois University, USA



EKSEMPEL - BEKRÆFTELSESBIAS

- Beskriver tendensen til at søge efter eller fortolke information på en måde, der bekræfter egne fordomme – og samtidigt ignorere information, der modbeviser egne fordomme
- En person **bliver bekræftet** i fortællingen om, at boomere er digitalt inkompetente, fordi vedkommende tænker på 60-årige Anna fra sit team, der ikke er særlig IT-kyndig – **men overser** samtidigt digitalt kompetente boomere og digitale inkompetente medarbejdere fra andre generationer



FORKLARING 3

VI LEVER I EN
OPMÆRKSOMHEDSØKONOMI, HVOR
INTERESSANT OFTE VINDER OVER SANDT



OPMÆRKSOMHEDSØKONOMIENS BAGSIDE

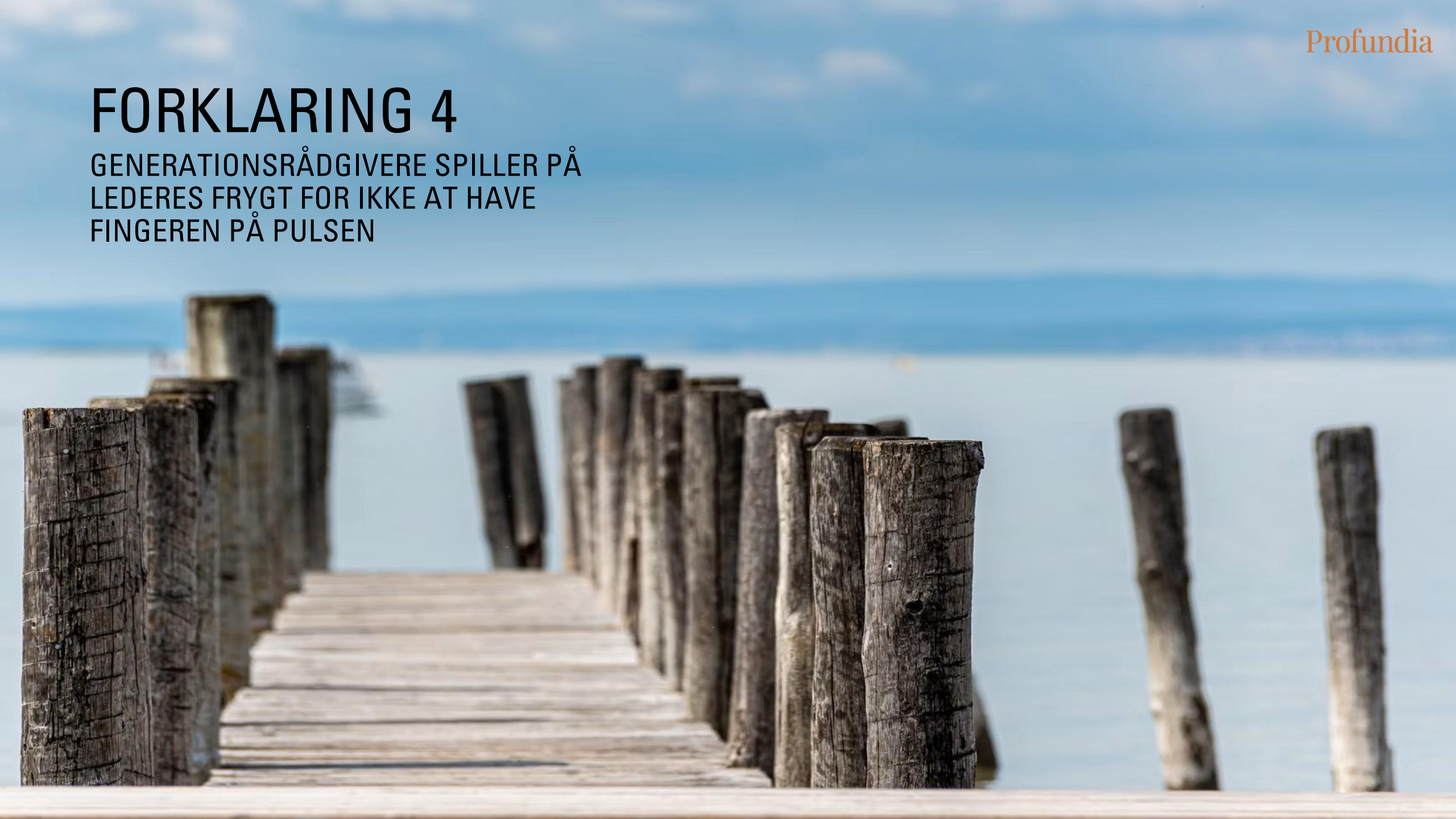
*"Opmærksomhed er det dyrebareste, man kan få fingrene i. Og det betyder, at hvis du vil sælge noget, er du nødt til at sige noget interessant. Det pegede sociologen Murray Davis på allerede i 1971, da han skrev en klassisk artikel om, hvilke ideer der overlever. Hans konklusion var, at ideer overlever, fordi de er **interessante**. Ikke fordi de er **sande**. Vi gider simpelthen kun tale om interessante ting (...) lad os fx tage de officielle kostråd. De er jo kedelige. Så ingen taler om dem. Hvor mange influencere på Instagram laver reels om kostrådene? Ingen. Dem kan man jo ikke sælge håbløse kure og meningsløse dimsedutter med."*

Morten Munster, adfærdsekspert og forfatter



FORKLARING 4

GENERATIONSRÅDGIVERE SPILLER PÅ
LEDERES FRYGT FOR IKKE AT HAVE
FINGEREN PÅ PULSEN



FRYGT

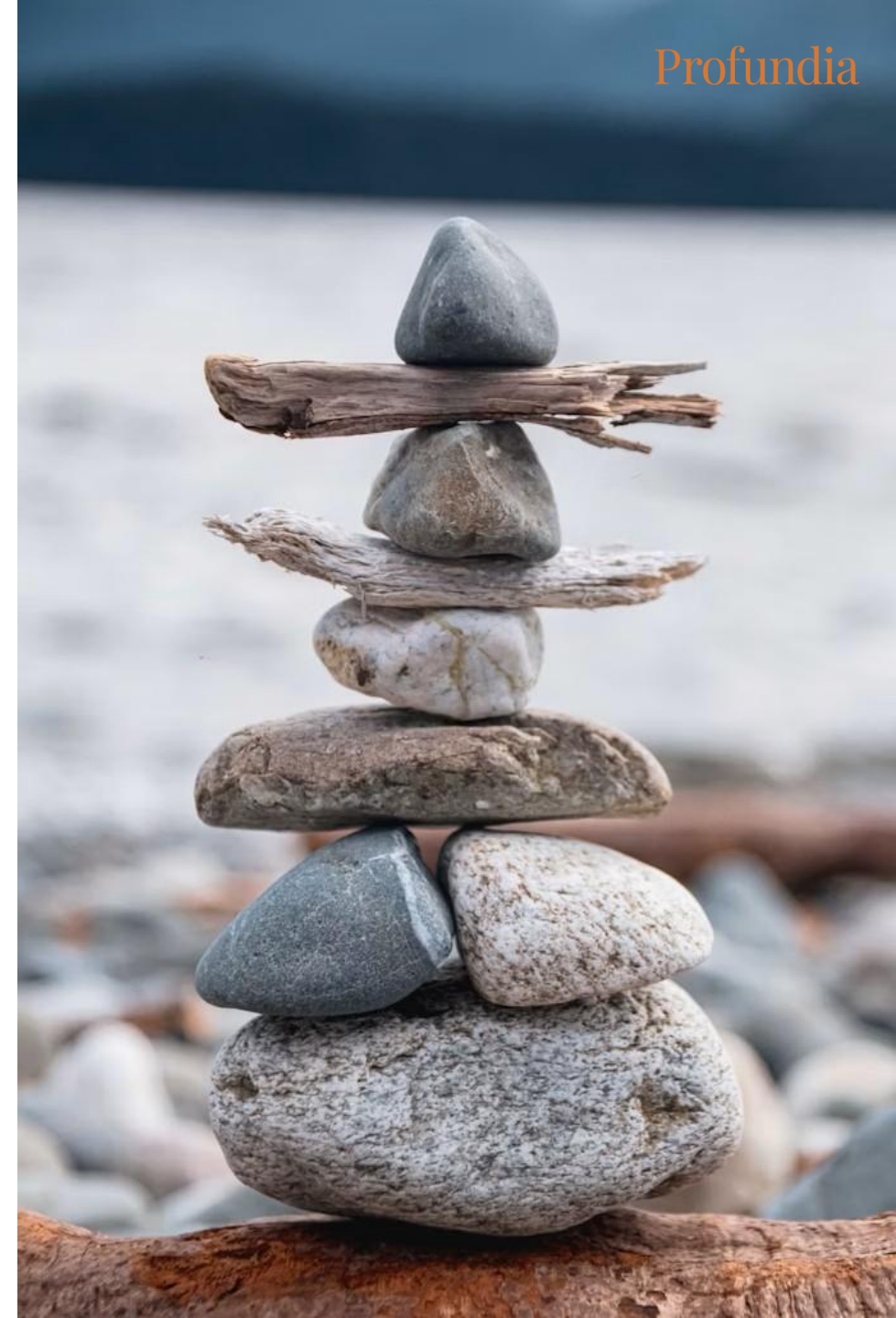
"Generationsrådgivning er blevet sin egen mini-industri (...) en raket bygget på pseudoekspertise, som spiller på lederes frygt for, at de ikke har fingeren på pulsen."

Bobby Duffy, professor, Kings College London, England



EKSEMPLER PÅ GENERATIONSSPECIFIKKE PRAKSISSER

- Millennial-tilpassede fleksibilitetsvilkår
- Generation Z-specifikke feedbacktilgange
- Generation X-motiverende lønpakker
- Boomer-venlige kompetenceudviklingsprogrammer



ET EKSEMPEL PÅ FRYGTAPPELLEN

POLITIKEN

Generation Y kommer - og cheferne er færdige, hvis de ikke forstår dem

"Hvis man misforstår denne generation, er man bare fuldstændig færdig som erhvervsleder."

Kendt ledelsesrådgiver i artiklen

FORKLARING 5

DER ER BIG BUSINESS I FORTÆLLINGEN
OM GENERATIONSFORSKELLE



BIG BUSINESS I PÅSTÅEDE FORSKELLE

"Du vil opdage en forbavsende sammenhæng: Dem som påstår, at der eksisterer generationsforskelle, tjener penge på denne påstand og anbefaler sig selv på deres hjemmesider som generationseksperter, der kan inviteres som rådgivere eller foredragsholdere. Dem som på den anden side pointerer, at det ikke giver mening at differentiere mellem generationer, er som regel kedelige universitetsprofessorer, der ikke tjener penge på at fremføre denne påstand."

Martin Schröder, professor, Saarland University, Tyskland



BIG BUSINESS I PÅSTÅEDE FORSKELLE

"Fortællingen om, hvor forskellig generation Z er fra de øvrige generationer er en myte, der er skabt for, at man kan sælge bøger, kurser og konferencer."

Svend Brinkmann, professor, Aalborg Universitet, Danmark



OPSUMMERENDE OM FORSKNINGEN I GENERATIONSFORSKELLE

"Kort fortalt viser forskningen, at generationer ikke er en ting. Det er vigtigt at forstå, hvad 'ikke en ting' betyder. Det betyder ikke, at folk i dag er magen til folk for 80 år siden, eller at alt andet er statisk. Tiderne ændrer sig og det samme gør mennesker. Men forestillingen om, at forskellige generationer indfanger og afspejler disse forandringer, er der intet belæg for."

David Costanza, professor, University of Virginia, USA



LED PERSONER – IKKE GENERATIONER



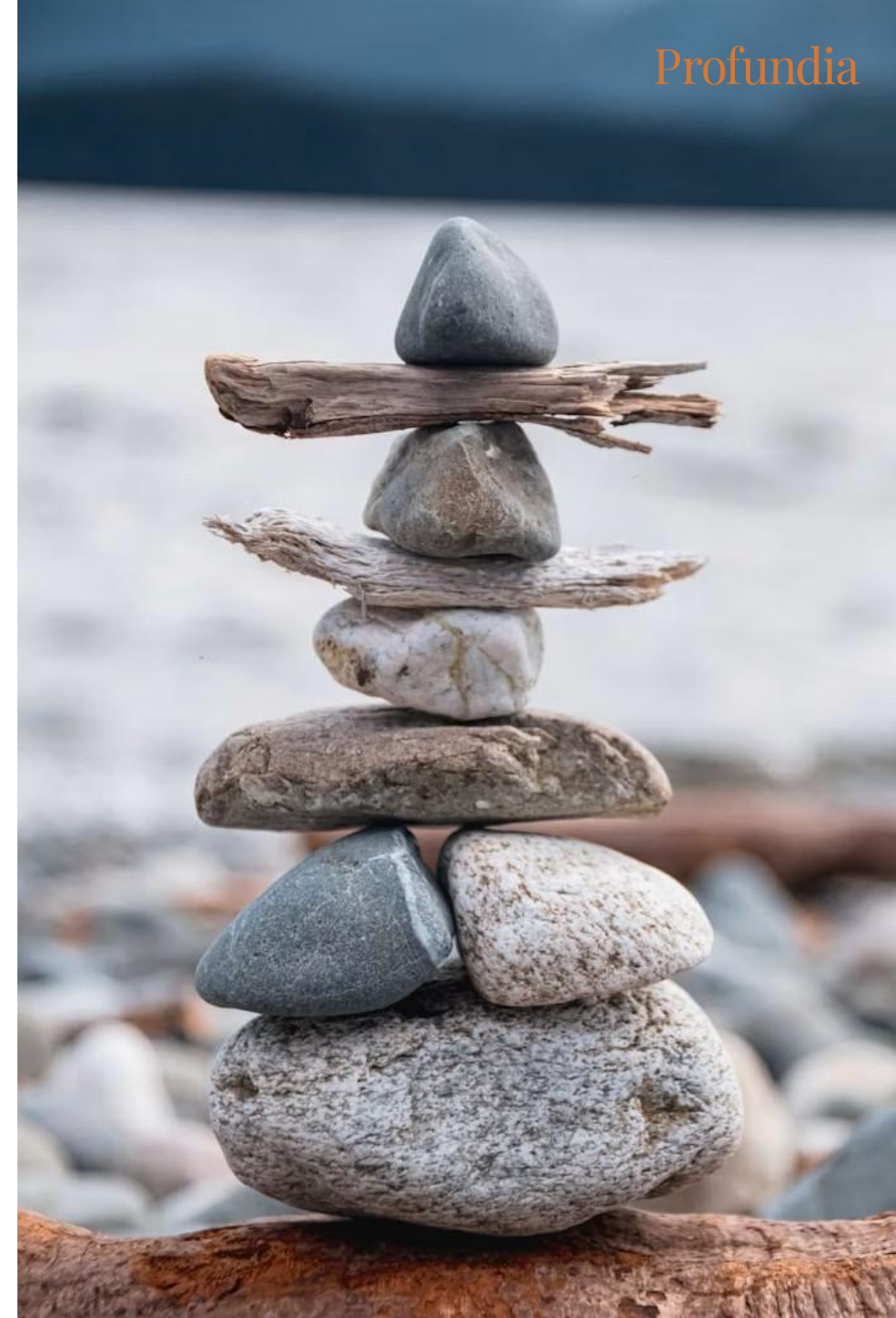
FORSKELLE PÅ AT LEDE LIVSFORLØB OG LEDE GENERATIONER

- Livsforløbsperspektivet fokuserer på, hvor i livet medarbejderen befinder sig – ikke hvornår medarbejderen er født
- Livsforløbsperspektivet ser præferencer i arbejdslivet som dynamiske – ikke statiske
- Livsforløbsperspektivet fokuserer på individer – ikke på grupper
- Livsforløbsperspektivet pointerer, at skelsættende begivenheder i samfundet påvirker hele befolkninger – ikke kun unge i deres formative år



TRE FORKLARINGER PÅ MENNESKERS PRÆFERENCER I ARBEJDSLIVET

- **Aldersrelateret påvirkning** → påvirkning på medarbejderens præferencer relateret til sted i livet medarbejderen befinder sig
 - Naturlig aldring
 - Livsfaser
- **Personrelateret påvirkning** → påvirkning på medarbejderens præferencer, relateret til unikke forhold knyttet til den enkelte
 - Personlighed
 - Livssituation
- **Samfundsrelateret påvirkning** → påvirkning på medarbejderens præferencer, der stammer fra større samfundsmæssige forhold
 - Skelsættende begivenheder
 - Sociokulturelle normer



HVORDAN GØR DU I PRAKSIS?

- Aldersrelateret påvirkning: **Hvordan kan jeg skabe det bedste mulige arbejdsliv for medarbejdere i forskellige aldre og livsfaser?**
- Personrelateret påvirkning: **Hvilke personligheder har hver af mine medarbejdere, og hvad betyder det for deres præferencer i arbejdslivet? Og hvordan kan jeg skabe det bedste mulige arbejdsliv for den enkelte medarbejder, i lyset af denne persons aktuelle livssituation?**
- Samfundsrelateret påvirkning: **Hvilke skelsættende begivenheder og normændringer kan potentielt påvirke medarbejdere lige nu eller i nærmeste fremtid? Og hvad betyder det for måden jeg skal lede dem på?**



HVAD HVIS IDEALET ER UREALISTISK AT LEVE OP TIL?



INTERESSÉR JER FOR INDIVIDLIGHEDER

"Et af de mest almindelige udsagn vi hører i business school-miljøer om Millennials er, at de ønsker meningsfuldt, fleksibelt arbejde med et formål. Men stop en halv – for er det ikke noget, mennesker i alle aldre vil have? Det kom i hvert fald tydeligt frem i vores forskning."

Andrew Scott og Lynda Gratton, professorer,
London Business School, England



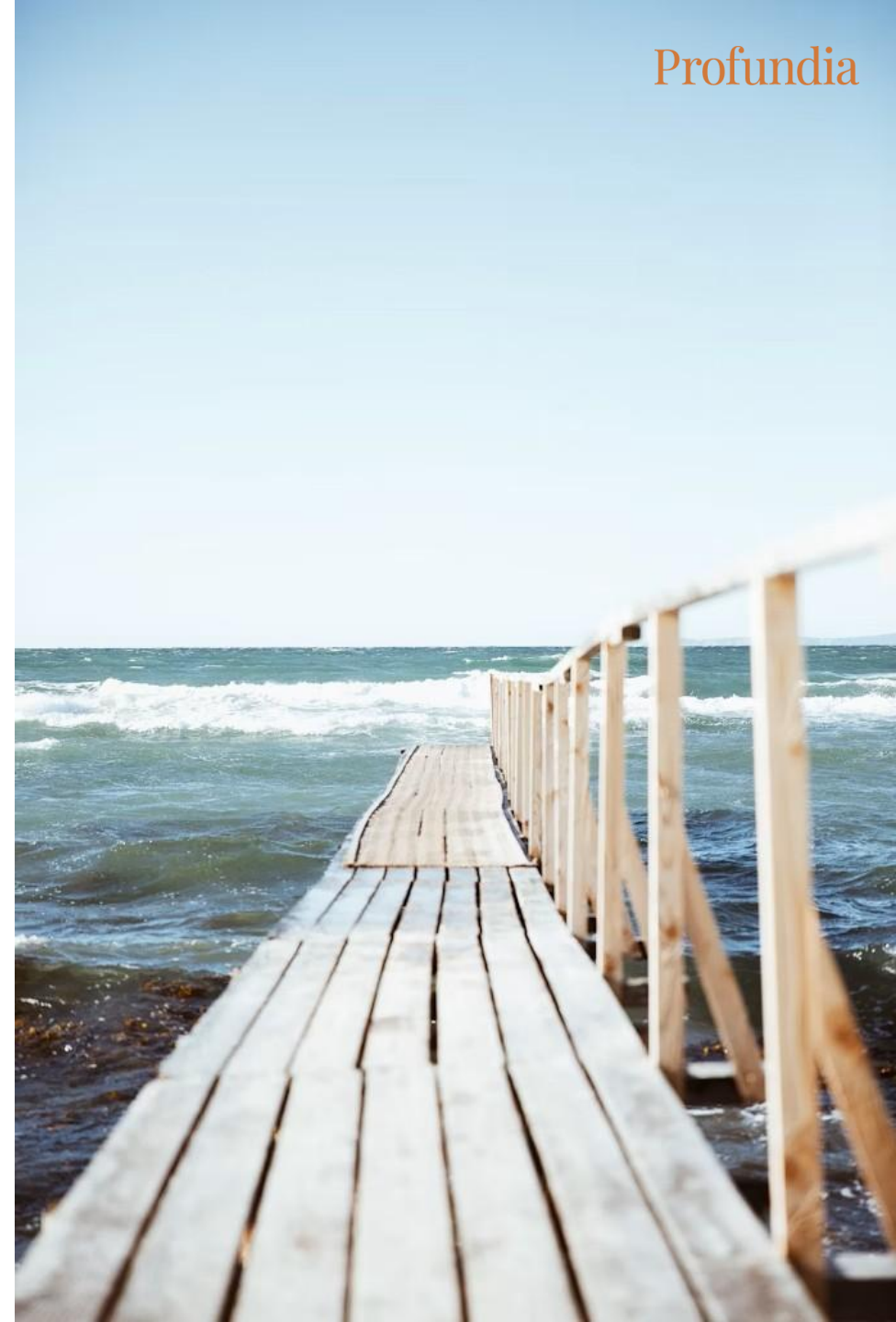
INTERESSÉR JER FOR INDIVIDLIGHEDER

- Der er ikke brug for flere løse og udokumenterede påstande om alt det, der gør os forskellige
- Der er i stedet brug for at **læse op på alle de dokumenterede fællesnævnerne**, og bruge det som afsæt for ledelse, når man fx vil...
 - Tiltrække medarbejdere
 - Tilknytte medarbejdere
 - Motivere medarbejdere



Q&A OG KOMMENTARER

- Har du nogle **SPØRGSMÅL**?
- Hvad er du særligt blevet **BEVIDST** om, hvor du tænker "aha, det var en vigtig pointe jeg skriver mig bag øret"?
- Hvad er du særligt blevet **BEGEJSTRET** for, hvor du tænker "yes, jeg er glad for det blev sagt"?
- Hvad **BØVLER** du særligt med at få på plads, hvor du tænker "ah, kan det nu også passe"?



AFRUNDENDE POINTER

- **Drop generationsledelse** – det er en mytepræget, pseudovidenskabelig og potentielt diskriminerende tilgang
- Husk på de mange **dokumenterede fællesnævner** – behov, ønsker og præferencer er ens for mange
- Hav blik for de **reelle individforskelle** – led personer med blik for det, der virkelig betyder noget
- Sæt **mennesker over myter** ved at lede personer fremfor generationer – **vær nysgerrig og ikke forudindtaget**



OG NÅR NÆSTE LEDELSESTREND RAMMER, SÅ HUSK FOKUS PÅ...

- **Evidens** fremfor etiketter
- **Sund fornuft** fremfor simplificerede forklaringer
- **Det der er rigtigt**, fremfor det, der lyder rigtigt



VIL DU VIDE MERE OM DAGENS EMNE?



"Christian Qvick er rundet af det akademiske miljø, og det er tydeligt at mærke. Ofte bliver resultatet kedeligt. Bøger som støver, hver gang man vender en side. Sådan er det ikke her. Der er et godt miks mellem de akademiske dyder og det mere sprælske. Tak for det. Det er noget, mange ledelsesforfattere kan lære af.

'Farvel til generationsledelse' er en bog, som HR-funktionerne bør have stående som en modgift mod de mange rådgivere, der sælger idéen om, hvordan man forstår de yngre generationer på arbejdspladsen.

Bogen er på sin måde både en afsked og en invitation. Farvel til de bekvemme forklaringer, der alligevel aldrig helt passede. I stedet for at putte mennesker i kasser skal vi se hinanden som det, vi er: Forskellige mennesker."

Henrik Ørholst, Finans

CHRISTIAN QVICK

FARVEL TIL GENERATIONS- LEDELSE



**Drop generationsmyterne og led
mennesker som mennesker**

Djøf Forlag

TAK FOR OPMÆRKSOMHEDEN

- KONTAKT MIG PÅ:
- WWW.CHRISTIANQVICK.DK
- LINKEDIN: CHRISTIAN QVICK
- CQ@PROFUNDIA.DK

