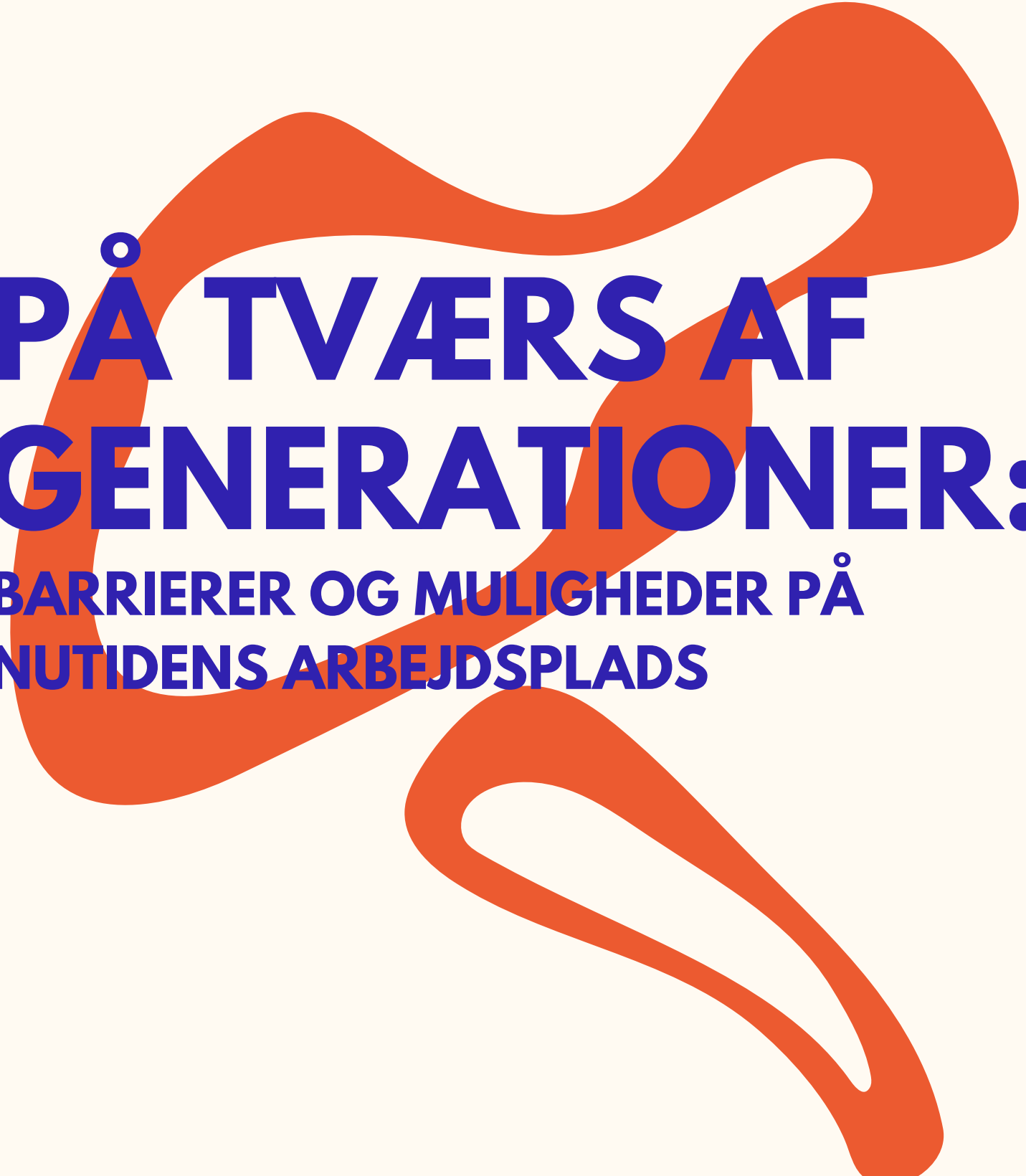




PÅ TVÆRS AF GENERATIONER:

BARRIERER OG MULIGHEDER PÅ
NUTIDENS ARBEJDSPLADS

JUNI 2024

IT-LEDELSE

Amalie Vidkjær Kobberø
Emilie Wolff Mulbjerg
Ida Pranjić
Natascha Christine Schærff Jensen

Titelblad

Titel: På tværs af generationer: barrierer og muligheder på nutidens arbejdsplads

Projekt: Specialeafhandling, 10. semester

Projektgruppe:

1

Gruppemedlemmer:

Amalie Vidkjær Kobberø

Studienummer: 20193069

Emilie Wolff Mulbjerg

Studienummer: 20192894

Ida Pranjic

Studienummer: 20192903

Natascha Christine Schærff Jensen

Studienummer: 20195919

Projektsamarbejde:

KMD A/S

Vejleder:

Jeppe Agger Nielsen

Antal anslag: 184.382

Antal sider: 76,83

Antal bilag: 10

Dato for aflevering: 28. Maj, 2024

Abstract

This empirical study investigates age diversity in the workplace through the experiences of both employees and leaders within the IT firm KMD A/S, aiming to understand barriers and opportunities linked to generational leadership. Data were collected through a qualitative case study consisting primarily of heterogeneous focus groups with informants from multiple generations. The study identified six barriers that need to be addressed to fully exploit the potential benefits of age diversity. These barriers are not confined to a single organizational level but pertain to both the structures and initiatives of the organization, as well as employee experiences and leadership biases. Additionally the study found that these barriers also had positive effects, identifying three opportunities for differentiated leadership. These opportunities include the potential to combine and balance innovation and organizational resilience through employees' diverse competencies and strengths. The study also found that leadership tasks are complex, as different generations have consensual ideas on how leaders should approach personal leadership, while the approach to professional development of employees should be differentiated. Lastly we propose that the notion that the generational approach to leadership should not be viewed as universally ideal. We position ourselves between two positions: that on one side advocates for viewing generational differences as a tool in leadership, while on the other side, this is not always compatible to the leadership assignment.

Forord

I arbejdet med dette speciale, skal der lyde et stort tak til vejleder Jeppe Agger Nielsen for hans tid, vejledning og støtte under processen. Jeppes engagement for specialet har været uundværligt for gruppens arbejde.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Indholdsfortegnelse	3
1. Indledning	5
2. Problemfelt	6
2.1 Introduktion af case	7
3. Problemformulering	10
3.1 Operationalisering af problemformulering	10
4. State of The Art	11
4.1 Aldersperspektiver	11
4.2 Generationer på arbejdsmarkedet	14
4.3 Digitale indfødte og digitale immigranter	16
5. Teori	18
5.1 Ledelse som faglig disciplin	19
5.1 Situational teori	20
5.2 Diversitetsledelse	20
5.3 Generationsledelse	22
6. Videnskabsteori	24
7. Metodiske overvejelser	25
7.1 Casestudiet som forskningsdesign	25
7.2 Den kvalitative forskningsmetode	26
7.3 Interview	26
7.3.1 Det ustrukturerede interview	26
7.3.2 Det semistrukturerede interview	27
7.3.3 Fokusgruppeinterview	28
7.3.3.1 Moderatorens rolle	29
7.3.3.2 Gruppekonstellation	29
7.3.4 Interviewguide	30
7.4 Adgang til feltet og informantudvælgelse	32
7.5 Grov transskribering	34
8. Analysestrategi	35
8.1 Gioia metodologien	35
8.1.1 Praktisk udførsel af aggregeringen af data	36
8.1.1.1 Kodning og analyse af 1. orden	37
8.1.1.2 Kodning og analyse af 2. orden	38
8.1.1.3 Kodning og analyse af 3. orden	38
9. Analyse	39
9.1 Generationelle barrierer	39

9.1.1 En ny generationskløft	40
9.1.2 Manglen på et socialt tilhørsforhold	43
9.1.3 Modstand mod forandring - uanset generation	44
9.1.4 Hastighed i arbejdet	48
9.1.5 Generationsbiased ledelse	51
9.1.6 Interne rammer - et step i en anden retning?	53
9.2 Generationelle muligheder	56
9.2.1 Innovation	57
9.2.2 Robusthed	58
9.2.3 Intergenerationel interaktion	60
9.3 Generationsledelse - ledelsesopgaven og det interpersonelle	63
9.3.1 Det tvedelte fokus på ledelsesopgaven	63
9.3.1.1 Intergenerationel oplevelse af god ledelse	63
9.3.1.2 Faglig ledelse	65
9.3.2 Ledernes oplevelse af aldersdiversitet	68
10. Anbefalinger	71
10.1 Styrkelse af eksisterende initiativer	72
10.2 Kommunikationen af attraktive initiativer	73
10.3 Åbenhed, transparens og vidensdeling	74
10.4 Karriereudvikling	75
10.5 Teamsammensætning	76
10.6 Balancér ledelsesopgaven	76
11. Diskussion	77
11.1 Hovedfund	77
11.2 Akademisk bidrag	79
11.3 Praktiske bidrag	80
11.4 Refleksion over specialets metodologi	80
11.4.1 Generativ AI i vidensproduktion	82
12. Konklusion	84
Litteraturliste	86
Bilagsliste	91

1. Indledning

Teknologiens hastige udvikling har både forandret samfundet og arbejdspladsen på forskellig vis. Det betyder, at informationsteknologi i dag er en indlejret del af organisationer og gennemsyrrer derfor både arbejdspladsen og vores relationer på arbejdet (Laudon & Laudon, 2021; Bevórt et al., 2018). Ligeledes har Covid-19 i samspil med den teknologiske udvikling skabt sit bidrag til øget autonomi hos medarbejdere i relation til fremkomsten af hybride arbejdspladser. Denne teknologiske udvikling har ydermere været medvirkende til at tydeliggøre forskelle mellem generationer på arbejdspladsen (Prensky, 2001). Samtidig er der kommet et øget fokus på diversitet i samfundet, og dette viser sig også i det politiske ønske om en ældre arbejdsstyrke og en pensionsalder, der fortsat er stigende, for at imødekomme behovet for en større arbejdsstyrke (Kehlet, 2024). I forlængelse heraf peger flere undersøgelser på, at den ældre generation også har et ønske om at blive længere tid på arbejdsmarkedet. Samtidig indtræder en ny generation, og snart har vi flere generationer og mere aldersdiversitet end nogensinde før, hvilket gør diskussionen om, hvordan vi bedst leder forskellige generationer relevant, eller hvorvidt dette overhovedet er relevant (Podcast, TI Pod afsnit 18, 2018; Sønderskov, 2024; Lederne, u.å.). Derudover kan aktualiteten af diskussionen om generationelle forskelle ses på mængden af nyhedsartikler, kurser og debatter (Brinkmann, 2024; CFL, u.å.; Djøf, 2024; Sønderskov, 2024). Endvidere underbygges aktualiteten af, at Aarhus og Aalborg Universitet i et samarbejde netop har igangsat et forskningsprojekt omhandlende generationelle forskelle (bilag 8). Dette afspejler en interesse for, hvorvidt og hvordan generationelle forskelle er en væsentlig faktor, der kan påvirke arbejdet i organisationer, og i værste tilfælde kan manglende håndtering heraf betyde tab af medarbejdere (Sønderskov, 2024). Denne interesse bidrager yderligere til forståelsen af behovet for tilpassede ledelsesstrategier, der kan imødekomme de forskellige generationers behov og arbejdsstile. Børsen har i artiklen *Lad Generation Z vise den digitale vej* (Simonsen, 2023) pointeret, hvordan den yngre generation på arbejdsmarkedet bringer nye perspektiver og tilmed kompetencer ind på arbejdspladsen. Derfor bliver et af de centrale ledelsesdilemmaer at balancere disse perspektiver og kompetencer med ældre generationers forventninger og erfaringer (Bevórt et al., 2018; bilag 8).

2. Problemfelt

I dette afsnit vil vi udfolde diskussionen om generationsledelse med henblik på at forstå, hvorfor aldersdiversitet og generationsledelse er væsentlige aspekter af ledelse at forholde sig til. Efterfølgende gives en indføring i specialets casevirksomhed og dennes relevans for undersøgelse af aldersdiversitet, for slutteligt at præsentere specialets problemformulering.

I den kontinuerlige diskussion om ledelse af generationer og aldersdiversitet på arbejdspladsen står to divergerende synspunkter i kontrast. På den ene side argumenteres der for, at generationer er af særlig betydning i forhold til ledelsesopgaven, og at en differentieret tilgang er vejen frem (Ahmadi & Vogel, 2023; Prensky, 2001). På den anden side sættes der spørgsmålstegn ved, hvorvidt præmissen om, at generationer skulle være så forskellige fra hinanden og dermed om disse bør ledes forskelligt. Dette understreges yderligere i en kommentar af Svend Brinkmann, som udtaler: “Debatten om Boomers, Millennials og Generation Z giver ingen mening” (2024), hvortil han italesætter problematikken i at dele mennesker op i generationsgrupperinger og dertil fremhæve forskelle, der ikke forekommer empirisk opbakning for (Brinkmann, 2024). Det tyder således på, at emnet er omgærdet af kontroverser og at der mangler klare retningslinjer for, hvordan organisationer og ledere kan forholde sig til generationerne. Ydermere fremhæver Rudolph et al. (2018) og Ahmadi & Vogel (2023) i hvert sit litteraturreview en generel mangel på empiriske undersøgelser om, hvordan forskellige generationer bør ledes for at opnå optimal præstation. Konsekvensen ved den begrænsede empiriske forskning kan føre til teoretiske generaliseringer og stereotyper af de enkelte generationer, som Brinkmann (2024) også pointerer i sin artikel. Dette er problematisk, da det kan føre til at medarbejderne reduceres til deres generationelle tilhørsforhold snarere end at anerkende deres individuelle egenskaber og behov. Derfor efterspørger forskningen dybdegående kvalitative empiriske analyser af generationerne, således at der opnås en større forståelse af disse, og i forlængelse heraf, hvordan disse ledes i lyset af den digitale tidsalder, der præger samfundet og herunder arbejdsmarkedet (Lyons & Kuron, 2014; Rudolph et al., 2018).

På baggrund af ovenstående argumenterer vi for behovet for en omfattende kvalitativ empirisk undersøgelse af, hvordan organisationer skal forholde sig til ledelse af forskellige generationer i en digital tidsalder. Den valgte case, IT-virksomheden KMD A/S,

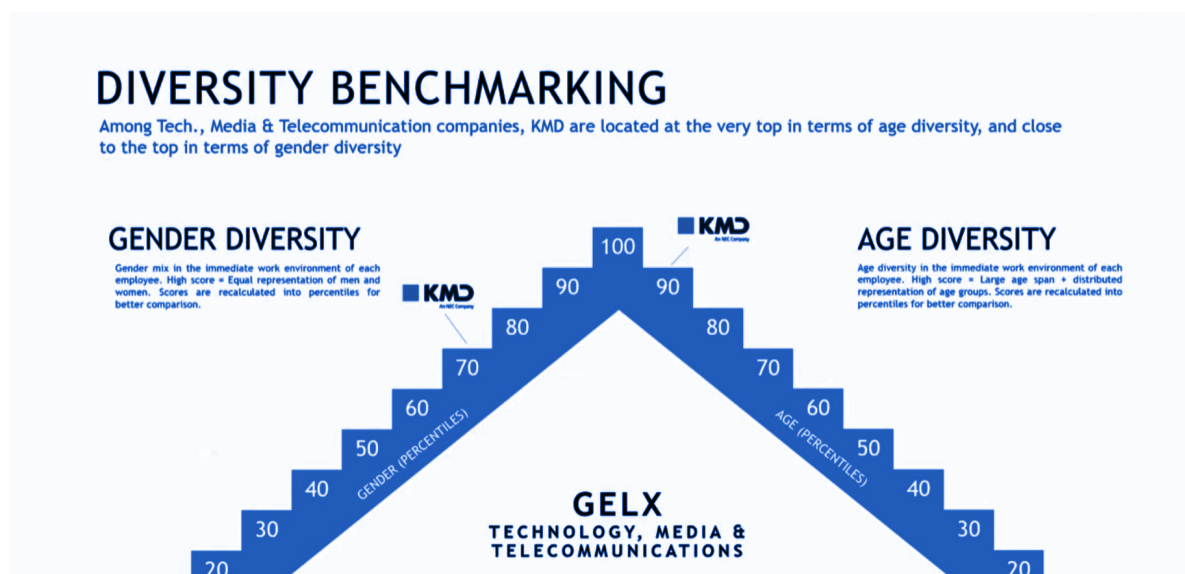
repræsenterer en passende kontekst til at udforske dette komplekse problemområde, som vi vil udfolde nærmere i følgende afsnit.

2.1 Introduktion af case

KMD er en dansk IT-virksomhed fra 1972 og er i dag én af Danmarks største IT-virksomheder med afdelinger spredt rundt i Danmark, og i udlandet herunder Sverige, Norge, Finland og Polen (KMD A/S, 2023).

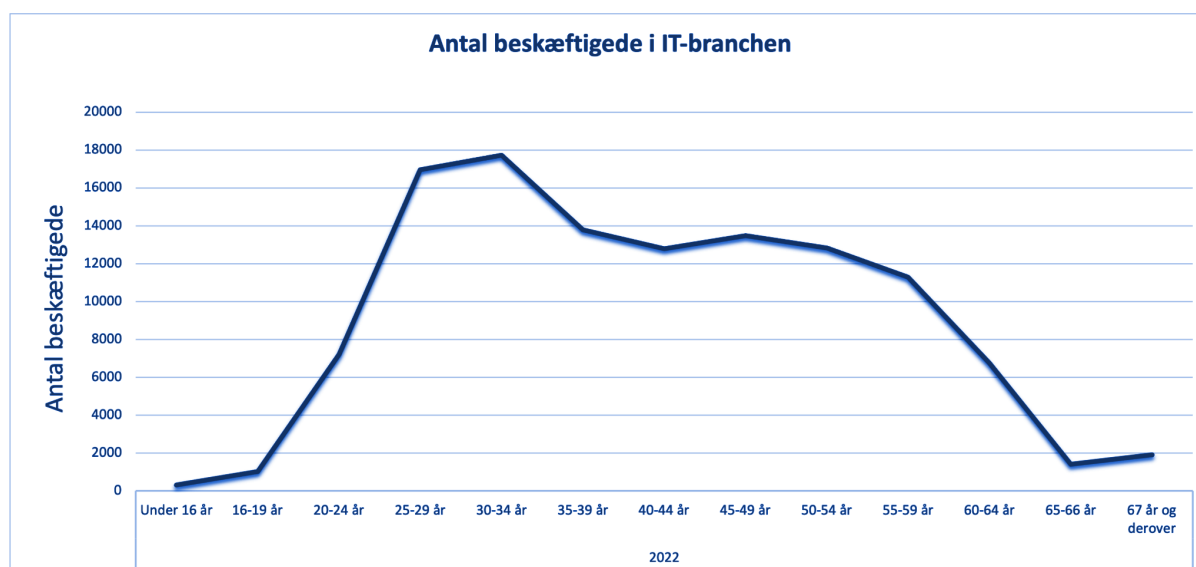
Overordnet er KMDs vision: “(...) at være den foretrukne nordeuropæiske leverandør af forretningskritiske software-løsninger til den offentlige og finansielle sektor” (Om KMD, u.å.). Dette ses i forlængelse af, at virksomheden gennem de sidste 50 år har været med til at digitalisere store dele af den offentlige sektor i Danmark, hvor KMD eksempelvis leverer systemet Borger.dk (Bæredygtighed Og Compliance, u.å.). KMD bidrager således til den digitale transformation af den danske offentlige sektor, samtidig med at virksomheden selv har skullet omfavne den digitale transformation for at kunne forblive konkurrence- og leveringsdygtige (Kræmmersgaard, 2019). Desuden relaterer dette sig til omfavnelsen af diversitet, fordi det får betydning for den konkurrencemæssige positionering af virksomheden (Cox & Blake, 1991; Jehn et al., 1999), hvor KMD i den forbindelse har nedfældet en politik for arbejdsmiljø og diversitet, hvor fokus er, at alle medarbejdere uanset køn, etnicitet, religion, seksuel orientering og alder skal føle sig inkluderet (Vores Medarbejdere, u.å.). Dette med devisen om, at individer med forskellige baggrunde, herunder livserfaring, vil skabe bedre resultater for både kunder, kollegaer og selve virksomheden (Nunez, 2023). Derfor blev der i 2023 nedsat en frivillig gruppe af medarbejdere, der arbejder med DEI-dagsordenen (Diversity, Equity & Inclusion) og derigennem sætter fokus på og forsøger at gøre KMD til en mere inkluderende arbejdsplads (KMD A/S c, 2023). Endvidere argumenterer vi for, at KMD udgør en særlig relevant case, idet virksomheden, i en vurdering af virksomheden Ennova, scorer højt på en vurdering af aldersdiversitet, hele 90% ud af 100% sammenlignet med andre virksomheder i IT-branchen (KMD A/S b, 2023, 18:56-19:39; Flyvbjerg, 2020).

Figur 1: KMD diversitetsscore



Den høje aldersdiversitet er værd at bemærke i en IT-branche, der er domineret af særligt de yngre aldersgrupper, som det fremgår af nedenstående kurvediagram. Derfor bliver KMD endvidere en interessant case, fordi den brede repræsentation af generationer vidner om, at KMD er gode til at omfavne aldersdiversiteten, hvorfor det vurderes relevant at undersøge generationelle forhold internt i KMD.

Figur 2: Antal beskæftigede i IT-branchen



Egen tilblivelse af data fra Statistikbanken tabel RAS300, beskæftigede defineret ud fra IT-Branchen, 2023

Ligeledes stiller IT-branchen krav til medarbejderne, virksomheden udgøres af, hvilket KMD selv pointerer:

In recent years, technological development has been taking place extremely rapidly, and customers expect innovative solutions deploying the latest technology. This creates a need for KMD to develop the competencies of its employees and managers. KMD is addressing this challenge in part through our transparent career model for upskilling and retaining capable employees to undertake the various development tasks (KMD A/S a, 2023, s. 8).

Her understreger KMD, at det at være virksomhed i IT-branchen kræver innovative løsninger, grundet den teknologiske udvikling. Sættes dette i relation til den tidligere pointe om, at den teknologiske udvikling er medvirkende til at tydeliggøre forskelle mellem generationer på arbejdspladsen (jf. afsnit 1. Indledning), understreger dette vigtigheden af KMDs evne til løbende at dygtiggøre sig og med tiden fastholde medarbejdere. Derfor kommer KMD til at udgøre en interessant case, idet de netop sætter fokus på at kunne understøtte nye kompetencer og derigennem tiltrække og fastholde nye som allerede siddende medarbejdere, på tværs af alder. Med ordene “retaining capable employees” antager vi, at der er tale om fastholdelse af medarbejdere, som besidder relevante erfaringer, hvilket taler ind i Bevórt et als. (2018) pointe omhandlende hvordan ældre generationer besidder mere erfaring mens yngre medarbejdere bidrager med nye perspektiver og nuancer. Dette skal endvidere ses i forlængelse af, at virksomheden har eksisteret i over 50 år og tilbyder rådgivning og levering af IT-serviceydelser, som sætter interne krav til teknologisk viden, kompetencer og udvikling uanset alder. KMD kan derfor argumenteres for at være en interessant og strategisk udvalgt case til specialet, hvor den generationelle forskel i opvækst med eller uden nyere teknologi, måske spiller en anden rolle end i andre kontekster.

Slutteligt drager vi et pragmatisk argument for valg af KMD som case, idet én af indeværende speciales gruppemedlemmer har studiejob i virksomheden, og derigennem fungerer som gatekeeper for det empiriske genstandsfelt, hvortil metodiske implikationer dette har, eksempelvis for rekruttering af informanter, vil blive uddybet i afsnit ‘7.4 Adgang til feltet og informantudvælgelse’.

Konkret vil specialet tage sit afsæt i den største forretningsenhed i KMD; *Digital Transformation Services* (DTS fremadrettet), som leverer end-to-end IT-løsninger til kunder, der muliggør, at de kan undergå digital transformation (KMD A/S c, 2009).

På baggrund af ovenstående vurderer vi, at KMD vil udgøre en relevant og aktuel case til undersøgelse af den interne oplevelse af aldersdiversitet samt ledelse af dette. Med udgangspunkt i den tilegnede viden om og de konkurrerende positioner med divergerende holdninger til, hvorvidt generationer og potentielle forskelle herimellem er relevant i relation til ledelsesopgaven, udfolder vi nedenstående problemformulering:

3. Problemformulering

Med afsæt i ovenstående afsnit rejser vi følgende spørgsmål, som udgør problemformuleringen:

Hvordan oplever ledere og medarbejdere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke barrierer og muligheder knytter der sig til generationsledelse?

3.1 Operationalisering af problemformulering

Dette afsnit har til formål at operationalisere specialets problemformulering med intentionen om at skabe klarhed om problemformuleringens indhold.

Til start ønsker vi at adressere, at der forekommer forskellige opfattelser af begrebet *ledelse*, herunder management og ledelse (leadership). Skellet mellem disse skal ses i forholdet mellem leder og medarbejder. Management henviser til, hvordan tingene gøres inden for forretningsmæssige kontekster (Yukl, 1989). Dertil betragtes ledelse (leadership) på et mere strukturelt plan i organisationer, som indbefatter den dynamik, der kan opstå mellem medarbejdere og ledere (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018). Ledelse har dermed et medarbejderperspektiv og orienterer sig mod, hvad tingene betyder for medarbejderne frem for udelukkende at udøve autoritet (Yukl, 1989). Dette fokus kan dermed blandt andet rette sig mod kontekstuelle faktorer såsom strategi, kommunikation, konflikthåndtering med mere.

Dermed sættes dette i relation til problemformuleringens fokus på, hvordan ledere og medarbejdere oplever aldersdiversitet.

Derudover indgår generationsledelse som et begreb i vores problemformulering, hvorfor det bliver centralt at definere, at generationsledelse bygger på, at medarbejdere, der tilhører forskellige generationer, som kræver forskellige former for ledelsesstile for at kunne realisere deres og organisationens optimale performance (Anderson et al., 2017, Rudolph et al., 2018).

I specialet ønsker vi at undersøge generationsledelse fra både et bottom-up og et top-down perspektiv. Dette gøres gennem inklusion af både medarbejdere og ledes oplevelse af aldersdiversitet. Bottom-up perspektivet bidrager til at give os indblik i, hvordan medarbejdere på tværs af generationer oplever, at ledelsen håndterer at lede forskellige generationer i praksis. Dette kan belyse tendenser og udfordringer, der kan opstå i forbindelse med forskellige generationer og deres forventninger til ledelsen. Medarbejdernes perspektiv kan skabe en forståelse for, hvordan generationer ønsker at blive ledt og hvilke typer af ledelse, der efterspørges. Hvortil top-down perspektivet skal belyse, hvordan ledelsen oplever aldersdiversitet og udøver selve ledelsesopgaven i relation hertil. Sidst skal besvarelsen af problemformuleringen udmunde i anbefalinger til KMD, som bidrager til forståelsen af, hvordan aldersdiversitet kan håndteres.

4. State of The Art

Følgende afsnit har til formål at give en indføring i forskellige måder at anskue alder som begreb og i den eksisterende forskning, der foreligger på området i relation til arbejdsmarkedet. Dette for at diskutere relevansen i at undersøge aldersdiversitet baseret på generationer, og de fordele og udfordringer dette giver for specialet. En indføring i perspektiverne bliver aktuel, da forståelsen for alternative perspektiver danner grundlag for det videre arbejde.

4.1 Aldersperspektiver

Indenfor samfundsvidenskaben findes der flere perspektiver til at undersøge alder, som har hver sine metodologiske implikationer for videre analyse, derfor er det særligt relevant at

diskutere nogle af de mest anvendte inden for den eksisterende forskning for dermed at kunne forstå, på hvilket grundlag analysen baserer sine fund.

Én måde at anskue alder på er ud fra et livsforløbsperspektiv, hvor alder anskues som en kontinuerlig variabel, hvorfor alder er knyttet til det enkelte individ frem for en gruppe. Inden for dette perspektiv anses kontekstuelle faktorer som noget, der påvirker individets adfærd og oplevelser, som det modnes i livet, uanset hvornår det er født (Parry & Urwin, 2011; Rudolph & Zacher, 2017; Rudolph et al., 2018). Dette perspektiv er dermed stærkt individcentreret.

En anden tilgang er fødselskohorte-perspektivet, som udgøres af en gruppe af folk født inden for samme år (Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011; Costanza et al., 2023). Fødselskohorter er ofte blevet anvendt i forskningen som en måde at forholde sig til generationer på ved at tilføje, at kohorterne oplever den samme begivenhed inden for en given tidsperiode (Lyons & Kuron, 2014). Denne forståelse bygger på devisen om, at der er noget observerbart ved en fødselskohorte, som kan måles, hvorfor denne forståelse ofte er anvendt inden for arbejdsmarkedsforskning i forhold til at kunne forklare generationelle effekter på arbejdsmarkedet (Costanza et al., 2023; Lyons & Kuron, 2014; Parry & Urwin, 2011).

Slutteligt er der generationsperspektivet, som er af mere sociologisk karakter, og kan defineres som: “(...) en gruppe af individer født inden for samme historiske og socio-kulturelle kontekst, som oplever de samme begivenheder og udvikler et forenende fællesskab som resultat heraf” (egen oversættelse af Lyron & Kuron, 2014, s. 140). Derved adskiller generationsperspektivet sig fra livsforløbsperspektivet ved at gruppere mennesker og fra kohorteperspektivet ved at tilføje et socialt element i form af fællesskab og fælles karakteristika. På den måde kan generationer forstås som en mekanisme for social forandring, idet nye generationer vil udfordre de eksisterende normer, hvorfor netop dette perspektiv er essentielt at anvende i relation til arbejdsmarkedsforskning. Dette skyldes perspektivets fokus på interaktionen mellem nye og gamle ideer, der faciliterer forandring i organisationer (Lyons & Kuron, 2014). De tre perspektiver er opsummeret i nedenstående tabel.

Tabel 1: Aldersperspektiver

Fødselskohorte	Livsforløb	Generation
Gruppering af mennesker født inden for samme år	Alder som en kontinuerlig variabel, hvor kontekstuelle faktorer påvirker oplevelser og adfærd på individniveau	En gruppe af individer født inden for samme historiske og socio-kulturelle kontekst, som oplever de samme begivenheder og udvikler forenende fællesskab som resultat

Selvom fødselskohorte-perspektivet ofte er anvendt inden for arbejdsmarkedsforskning, så advokerer dele af litteraturen i højere grad for at anvende et generationsperspektiv, da de effekter, der fremkommer, ikke nødvendigvis skyldes kohorterne, men lige så vel kan være andre tidsrelaterede variable (Costanza et al., 2023; Rudolph et al., 2018). Komplexiteten i generationsperspektivet skal ses i lyset af de udfordringer, forskningen fremhæver, hvor en af disse omhandler, at der ikke findes en konsensusorienteret eller autoriseret metode til at definere og opdele generationerne på. En anden udfordring er, at der kan være globale forskelle i opdelingen, hvorfor det er vigtigt at tage højde for det samfund, hvori generationsperspektivet adopteres (Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014; Levinsen, 2018). Derudover er et af kritikpunkterne desuden, at der kan være varians inden for generationerne eksempelvis på tværs af køn og etnicitet (Parry & Urwin, 2011). Herudover bliver det som forsker, men også som leder vigtigt at være opmærksom på ikke at antage, at kvaliteterne ved generationerne er præsriptive for deres adfærd, således der bliver tale om *generalism* (Rudolph et al., 2018; Rauvola et al., 2022). Disse udfordringer er væsentlige at have for øje, fordi det kan have pragmatisk betydning for de mennesker, ens forskning berører. Derfor er vi i specialet opmærksomme på, at vi, selvom vi placerer medarbejdere og ledere i bestemte generationer, ikke forventer, at de vil udvise ensformig adfærd og præferencer, blot fordi de tilhører samme generation. Dog må det på baggrund af

generationsbegrebets teoretiske ophav stadig forventes, at individer fra samme generation vil være tilbøjelige til at udvise samme adfærd (Lederne, 2010).

Tilsammen taler dette for potentialet i anvendelsen af et generationsperspektiv, hvilket forstærkes af Lyons & Kuron (2014), der i deres litteraturstudie pointerer, at intergenerationel interaktion er særligt vigtigt for at kunne overføre værdier, evner og ressourcer på tværs af generationer. Generationsperspektivet er således også anvendelsesorienteret, idet det bliver lettere for praktikere at forholde sig til enkeltstående grupper frem for at beskue hvert enkelt individ, som livsforløbsperspektivet foreskriver. Ovenstående giver anledning til at se, hvordan generationer på arbejdsmarkedet er undersøgt i den eksisterende forskning, hvorfor næste afsnit vil give en indføring i dette.

4.2 Generationer på arbejdsmarkedet

Nedenstående afsnit har til formål at give et indblik i litteraturen om generationer på arbejdsmarkedet. Med udgangspunkt i gennemgangen vil vi endvidere definere de forskellige generationer for specialet og hvordan disse forholder sig til arbejde og teknologi.

Som nævnt i ovenstående afsnit er der ikke en autoriseret måde at opdele generationer på. Dette er væsentligt at forholde sig til, fordi generationerne har forskellige karakteristika, som blandt andet viser sig i værdier, arbejdsstile samt teknologiforståelse. Det er i den forbindelse vigtigt at have kendskab til disse forskelle og ligheder for at skabe et arbejdsmiljø, der både er effektivt og inkluderende (Eisner 2005). Dette skyldes, at disse karakteristika er faktorer, som kan påvirke, hvordan mennesker interagerer med hinanden og teknologien på arbejdspladsen (Parry & Urwin, 2011; Lyons & Kuron, 2014; Levinsen, 2018; Rauvola et al., 2022). Hertil er det dog vigtigt at bemærke, at Lyons & Kuron (2014) i et litteraturreview beskriver, at størstedelen af studier, der beskæftiger sig med generationer på arbejdsmarkedet baseres på tværsnitsdata, hvorfor de efterspørger mere kvalitativ forskning i generationerne, med argumentet om, at generationer er komplekse og ikke kan reduceres til deskriptive kategorier. Alligevel viser Lyon og Kurons (2014) studie af generationelle forskelle på arbejdspladsen, at de yngre generationer er præget af en højere grad af individualisme, hvor ledere kan være med til at udfylde medarbejdernes individuelle succes frem for organisatorisk

For at kunne forholde sig til disse karakteristika, er det som tidligere påpeget vigtigt, at den generationsopdeling, der laves, er baseret på det samfund og arbejdsmarked, undersøgelsen tager sit afsæt i. Derfor vil vores opdeling af generationer tage udgangspunkt i Prensky (2001), Eisner (2005) og Levinsen (2018).

Levinson (2018) tager udgangspunkt i den danske befolkning, samtidig med, at hun lægger vægt på den digitale udviklings betydning for generationer på arbejdsmarkedet. Af samme grund er Prensky (2001) inddraget, da han ligeledes anerkender, at der vil være forskelle mellem mennesker på baggrund af, hvorvidt de er vokset op i den teknologiske tidsalder. Eisner (2005) er medtaget, da hun bygger sin opdeling på et litteraturreview af artikler fra både peer reviewed akademiske og praktiske databaser og hjemmesider, hvorfor hun også indfanger det praktiske perspektiv, som ligeledes udgør en stor del af litteraturen på området. Vi har dog valgt at undlade generationerne før 1946 og efter 2012, da disse generationer med stor sandsynlighed ikke befinder sig på arbejdsmarkedet, grundet den fastsatte pensionsalder i Danmark, samt at unge skal være minimum 13 år for lovligt at måtte varetage et arbejde.

Sammenfattes Prenskys (2001), Eisners (2005) og Levinsons (2018) betragtninger om de forskellige generationer er disse i høj grad i overensstemmelse med de fund, den eksisterende forskning også fremlægger. De tre artikler lægger alle vægt på betydningen for de yngre generationer om at være opvokset i en digital tidsalder. Konkret kan generationerne og deres karakteristika opsummeres i nedenstående tabel, som ligeledes danner grundlag for indeværende speciales forståelse og opdeling af generationer.

Tabel 2: Generationers karakteristika

Generation	Karakteristika
Baby Boomers (1946-1964)	Ofte karakteriseret ved deres høje arbejdsmoral, loyalitet overfor organisationen og en traditionel arbejdsstil. Typisk mindre teknologisk erfarne og kan have brug for mere støtte og træning i teknologiske anvendelser.
Generation X (1965-1980)	Ofte mere uafhængige, tilpasningsdygtige og værdsætter en balance mellem privatliv og arbejde. Har været vidne til teknologiens fremkomst og er mere fortrolig med dens anvendelse, selvom de ikke er 'digital born'.
Millennials (1981-1996)	Værdsætter innovation, fleksibilitet og meningsfuldt arbejde og forventer ofte et højt niveau af teknologisk integration på arbejdspladsen. Generationen er vokset op med teknologi og er derfor fortrolig med digitale værktøjer og platforme.
Generation Z (1997-2012)	Foretrækker ofte hurtige og visuelle kommunikationsformer og har en tendens til at være mere risikovillige og dertil eksperimentelle. Er den første generation, der er vokset op i en fuldt digital tidsalder og kendetegnet ved deres teknologiske ekspertise og ønske om at gøre en forskel i verden.

Egen tilblivelse med udgangspunkt i Prensky (2001), Eisner (2005) og Levinsen (2018)

4.3 Digitale indfødte og digitale immigranter

For at udfolde det teknologiske aspekt hos generationerne yderligere kan Marc Prenskys (2001) typologi anvendes. Typologien indebærer, at befolkningen deles op i to: *digitale indfødte* og *digitale immigranter*. Argumentet for opdelingen findes i, at disse grupper konstant er på kant med og misforstår hinanden. Det gælder i både en faglig og ikke-faglig kontekst, også selvom grupperne anerkender de potentielle gevinster, der måtte være ved at følge den digitale udvikling (Prensky, 2001). Opdelingen er derfor ofte anvendt i arbejdsmarkedsforskningen for at forstå nogle af de problematikker, der kan være blandt medarbejdere af forskellige aldre (Bevórt et al., 2018). Skellet mellem de digitale indfødte og digitale immigranter findes ved år 1980, hvor de digitale immigranter er de, der voksede op før den digitale bølge, hvor de digitale indfødte ikke kender til en virkelighed uden både IT og mobiltelefoner (Prensky, 2001). Overordnet handler den teoretiske grundantagelse fra Prensky (2001) om, at der er klare forskelle i den måde, hjernen fungerer på, afhængigt af, om den hver dag har været udsat for intense inputs, hvilket er kendetegnet for den

teknologiske tidsalder. Eller modsat om den ikke har. Det skyldes, at den menneskelige hjerne er plastisk og neurovidenskab har vist, at intensive inputs, som dem, de yngre generationer er blevet udsat for gennem deres opvækst med digitale teknologier, vil strukturere hjernens tankeprocesser anderledes inden teknologi blev omnipræsent og derfor vil der være kognitive forskelle mellem de digitalt indfødte og digitale immigranter (Prensky, 2001).

Stilles de to arketyper op overfor hinanden, så har de digitale indfødte tendens til at være fortrolige med digitale enheder og samtidig have stærke færdigheder inden for brug af sociale medier, apps og digitale platforme. Grundet deres konstante og tidligere eksponering for teknologi, har de ofte en intuitiv forståelse for nye teknologier og tilpasser sig ændringer i digitale værktøjer eller platforme. De digitale immigranter har derimod ikke oplevet samme eksponering for teknologi, som de digitale indfødte. Der kan derfor være brug for mere tid og indsats for at blive fortrolige med nye teknologier og digitale værktøjer. Ydermere kan der opstå en modstand over for adoptionen af nye teknologier og traditionelle metoder kan foretrækkes (Prensky, 2001).

Sammenlignes digitale indfødte og digitale immigranter, kan sidstnævnte have en langsommere tilpasningsproces til ny teknologi, men med tilstrækkelig træning og støtte, kan de også blive dygtige brugere af digitale værktøjer og platforme (Prensky, 2001). Nedenstående skema optegner de karakteristiske forskelle, som findes i forskellige generationer med udgangspunkt i deres teknologiske tilhørsforhold.

Tabel 3: Karakteristika ved digitalt indfødte og digitale immigranter

Digitalt indfødte	Digitale immigranter
Vokset op med digital teknologi	Tilpasser sig til digital teknologi
Foretrækker hurtig feedback	Foretrækker traditionelle metoder
Multitaskere og hurtige beslutningstagere	Enkeltfokuserede og metodiske
Lærer bedst gennem interaktion og spil	Foretrækker traditionelle undervisningsmetoder
Har tendens til at være visuelle og grafiske tænkere	Foretrækker tekstbaseret information
Hurtige til at lære og tilpasse sig nye teknologier	Kan føle modstand mod nye teknologier
Forventning til teknologisk integration i alle aspekter af livet	Anser teknologi som en support eller supplement, men ikke et nøde
Foretrækker online tilgængelig information	Foretrækker bøger og fysiske kilder
Ofte eksperimenterende	Foretrækker velkendte metoder
Ofte åbne for forandringer	Kan være mere tilbageholdende overfor forandringer

Egen tilblivelse på baggrund af Prensky (2001)

Hertil er det vigtigt at pointere, at vi forholder os kritisk til Prenskys teori, men anerkender, at der kan være forskelle i teknologisk forståelse og færdigheder blandt medarbejdere.

5. Teori

Følgende afsnit vil give en indføring i specialets teoretiske interesse; ledelsesperspektiver. Først gives en kort introduktion til udviklingen af ledelsesbegrebet som faglig disciplin, hvorefter de teoretiske strømninger inden for generationsledelse redegøres for med henblik på at forstå, hvad generationsledelse udspringer af. Ved en indledende gennemgang af teorien, skaber vi et nødvendigt fundament for specialets analyse. Dette muliggør ligeledes, at vi kan kontekstualisere vores empiriske fund og formulere relevante anbefalinger, der retter sig mod praksis for KMD.

5.1 Ledelse som faglig disciplin

Ledelse er i dag en etableret faglig disciplin, og der findes efterhånden en lang række teoretiske og praktiske perspektiver på ledelse (Yukl, 1989). Tidligere var ledelse givet ved en persons egenskaber, adfærd og evne til at skabe forandring. Typisk blev en leder udvalgt, fordi vedkommende havde mest erfaring eller var bedst til sit håndværk, og denne tilgang og denne tilgang blev navngivet trait teori. Dette blev startskuddet til ledelsesteori (Khan et al., 2016). Siden er det blevet alment kendt, at selvom en person havde vist sig at være yderst dygtig indenfor sit felt eller sin branche, ikke nødvendigvis kunne forventes at blive en god leder (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Khan et al., 2016; Day & Antonakis, 2012; Bolden et al., 2003; Yukl, 1989). Ledelse er således blevet en selvstændig faglig disciplin.

Ledelsesteorierne har historisk set været udtryk for perspektiver, som komplementerer de ledelsesmæssige udfordringer, der gjorde sig gældende for samtiden. Derfor bygger ældre ledelsesteorier på ældre problemstillinger og forsøger at besvare de behov, der dengang var gældende. Eksempelvis er forskningen sidenhen kommet med modsvar til trait teorierne, hvor nye teoretiske strømninger i højere grad har fokus på blandt andet multiple ledelsesstile (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Khan et al., 2016; Day & Antonakis, 2012; Bolden et al., 2003; Yukl, 1989; Mind Tools, u.å.). På den måde udfordrer, og til tider erstatter, de nye teorier de tanker, som hidtil herskede for at give plads til nye problemstillinger i en mere kompleks verden (Amah & Ogah, 2023). Sagt med andre ord, kan vi spørge os selv om de organisationer, processer og ledelsesredskaber, som hviler på specifikke tænkningsmæssige ophav og paradigmer, komplementerer og passer til samtidens omverden samt nye generationer. Netop derfor bliver det relevant at se på den teoretiske litteratur, der omkranser generationsledelse for at se, hvorvidt de tilsvarende den virkelighed, organisationer og ledere befinder sig i, hvilket underbygges af spørgsmålet om, at multiple generationer på arbejdspladsen er opvokset i forskellige perioder, og dermed vil kunne forventes at have forskellige forventninger, normative forståelser og præferencer til ledelse og arbejdsliv. Et argument, som kommer i forlængelse heraf, er eksempelvis at tidligere forskning indenfor ledelsesfeltet har haft et lavt taksonomisk udgangspunkt. Herved menes, at forskningen tidligere har taget udgangspunkt i en tilgang, som primært har fokuseret på ét niveau, nemlig lederen. Derved blev der bedrevet en top-down præget forskning, som underminerer den kendsgerning, at ledelse i høj grad er karakteriseret ved at være dyadisk samt relations- og

situationsbaseret (Graen & Uhl-Bien, 1995; Hildebrandt, 2015), hvorved det metodiske valg om at undersøge oplevelsen af aldersdiversitet ud fra et både bottom-up og top-down perspektiv understøttes. På baggrund af ovenstående vil de følgende afsnit give en indføring i situationel teori og herunder diversitets- og generationsledelse.

5.1 Situational teori

Situational teori er baseret på grundtanken om, at der ikke vil være en ledelsesstil, der er korrekt, men at denne vil være bestemt af forskellige faktorer som eksempelvis medarbejdere, arbejdsmiljøet og -situationen. Forstået således, at en leder skal tilpasse sin adfærd til forskellige situationer. Situationel ledelse kræver derfor, at lederen udviser fleksibilitet og modificerer sin adfærd til den individuelle situation snarere end en bestemt tilgang. Et eksempel på situationel ledelse er LMX-teori, som er en relationsbaseret tilgang til ledelse, hvor fokus er på udvekslingsforholdet mellem leder og medarbejder. Pointen er, at relationen mellem leder og medarbejder og kvaliteten af denne vil variere, heraf det situationelle perspektiv. Situationelle teorier er stadig en forholdsvis ny teoretisk strømning, hvorfor forskningen på området er sparsom. Dette begrundes i, at det er særligt problematisk, fordi det kan være svært at isolere alle faktorer i de situationer, der undersøges (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2018; Khan et al., 2016; Day & Antonakis, 2012; Bolden et al., 2003; Yukl, 1989; Mind Tools, u.å.; Larsson & Meier, 2019). Hertil påpeger Fred Edward Fiedler (1967) som en af de første bidragsydere til den situationelle forskning, at effektiv ledelse af en situation afhænger af, lederens autoritet og magt, hvor godt arbejdet er defineret, samt at der eksisterer et sundt forhold mellem leder og medarbejdere. Derudover konkluderes det, at forskellige situationer vil kalde på forskellige ledelsesstile. Fiedler (1967) giver således eksempler på, hvilke forskellige faktorer, der kan påvirke situationen og skabe effektiv ledelse.

5.2 Diversitetsledelse

For at forstå hvordan den situationelle teori yderligere kan anskues, kan teori om diversitetsledelse inddrages. Diversitetsledelse kan beskrives som en underart af den situationelle teoretiske strømning, da denne har fokus på, hvordan ledere kan favne forskelligheder. På den måde indskriver ophavsmændene til diversitetledelse; Jehn, Northcraft og Neale (1999), samt Cox og Blake (1991) sig i den situationelle teori.

Jehn et al. (1999) undersøger på baggrund af de strukturelle forandringer i organisationer indflydelsen af tre typer af arbejdsgruppediversitet: *diversitet i sociale kategorier*, *værdidiversitet* og *informationsdiversitet* samt to modererende faktorer: *opgavetype* og *opgaveafhængighed*, som påvirker arbejdsgruppens resultater. Dette gøres, da organisationer i højere grad er begyndt at organisere sig i teams, hvor de argumenterer for, at disse gerne skal være præget af diversitet, fordi et divers team vil bidrage til øget organisatorisk performance. Endvidere forklares det, at informationsdiversitet har en positiv effekt på gruppens præstation, da det afføder diskussioner vedrørende arbejdsopgaverne, på grund af forskellene i viden og perspektiver, som gruppemedlemmer bringer til teamet. Herimod kan værdidiversitet have en negativ effekt på tilfredshed, lyst til at blive i teamet og engagement, da denne form for diversitet omhandler forskellighed i teamets forståelse af, hvad der er deres egentlige opgave og mål. Derudover viser artiklen, at sociale kategorier, heriblandt alder, kan påvirke teammedlemmernes moral positivt. For ledere og organisationer indikerer dette vigtigheden af at forstå og håndtere diversitet på arbejdspladsen, herunder at være opmærksom på, hvordan forskellige former for diversitet kan påvirke teampræstation og trivsel (Jehn et al., 1999).

Anskues diversitetsledelse i et perspektiv af Cox & Blake (1991) understreges betydningen af diversitetsledelse og påpeger, at ledelseslitteraturen har foreslået, at organisationer bør værdsætte diversitet for at forbedre organisatorisk effektivitet. Studiet sammenfatter forskningen på området, og udleder at effektiv diversitetsledelse kan bidrage til at skabe en konkurrencefordel for organisationer på flere niveauer. Det kan påvirke omkostninger, tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere, forbedre marketing succes, fremme kreativitet og innovation, øge kvaliteten af problemløsning samt øge organisationsfleksibilitet. Hertil pointerer studiet, at topledelsens støtte i håndteringen af aldersdiversitet er afgørende, men ikke tilstrækkelig, da det er mindst lige så vigtigt, at mellemledere aktivt går forrest i tilvalget af diversitet og derigennem fungerer som rollemodeller for organisationen (Cox & Blake, 1991).

Sammenfattende er de ovenstående artikler enige om betydningen for diversitetsledelse i organisationer og potentialet for at påvirke forskellige aspekter af forretningspræstationer, såsom teampræstationer, trivsel og konkurrenceevne. Jehn et al. (1999) og Cox & Blakes (1991) undersøgelser af diversitet og ledelse heraf viser således, at der kan afledes positive

effekter og kan argumenteres for at danne grobund for den senere forskning inden for generationsledelse, som næste afsnit vil berøre.

5.3 Generationsledelse

Som tidligere påpeget er en stor del af forskningen inden for ledelse af generationer baseret på de forskellige generationers karakteristika, hvorudfra det er forsøgt teoretiseret, hvordan disse ledes bedst herudfra (jf. afsnit 2. Problemfelt).

Fælles for studierne i litteraturreviewet af Rudolph et al. (2018) omhandlende generationsledelse er, at de bygger på præmissen om, at forskellige generationer har behov for forskellige former for lederskab for at kunne realisere deres optimale performance. Store dele af forskningen understøtter således den ene position, som stiller sig kritisk overfor nødvendigheden af forskellige ledelsesstile til forskellige generationer (jf. afsnit 2. Problemfelt). Hertil er der enighed om, at de ældre generationer (Baby Boomers og Generation X) i højere grad værdsætter loyalitet overfor organisationen, respekt for autoriteter, evner og arbejdsindsats, dog med variation i litteraturen. Derfor advokerer forskningen for, at ledere adopterer transformationelle og transaktionelle ledelsesstile (Eisner, 2005; Rudolph et al., 2018; Anderson et al., 2017). Dette skyldes, at transformationsledelse bygger på en antagelse om, at lederen gennem motivation og udvikling af medarbejderne kan skabe mening for disse og derigennem opbygge engagement over for organisationens missioner, strategier og mål med henblik på at transformere organisationen. Hvorimod transaktionsledelse antager, at folk udelukkende udfører målorienterede opgaver med henblik på belønning, hvorfor lederen må opbygge strukturer, der tilsvarende dette.

Der er divergerende forståelser af, hvilke ledelsesstile, der vil være mest effektive for særligt de yngre generationer. Eksempelvis påpeger dele af forskningen, at Millennials ikke vil have gavn af transformationsledelse, da de ikke yder samme loyalitet over for organisationen, de er ansat i, men udelukkende er interesseret i den personlige opmærksomhed og feedback (Anderson et al., 2017; Rudolph et al., 2018). Ligeledes vil denne generation heller ikke være modtagelige over for en kommanderende og kontrollerende ledelsesstil, grundet deres socialiseringsproces og samme oplevede begivenheder, der ikke har båret præg af denne type autoritet (Rudolph et al., 2018). På den ene side advokerer en del af forskningen for anvendelsen af LMX-teori, da denne har fokus på ydre belønninger (Rudolph, et al., 2018;

Eisner, 2005). På den anden side mener den anden del af forskningen, at denne ledelsesstil vil blive undermineret, idet Millennials ikke ønsker det samme sociale forhold til deres leder. Dette forstærkes af deres teknologiske kompetencer og den digitale tidsalder, de er vokset op i, hvor de i højere grad vil benytte sig af digitale værktøjer til at kommunikere frem for ansigt-til-ansigt kommunikation (Anderson et al., 2017). Der eksisterer dermed en uenighed om, hvilke ledelsesstile, der er mest optimale, hvilket understøtter specialets tidligere pointe om, at der mangler empiriske undersøgelser af generationsledelse, da ovenstående studier udelukkende er baseret på teoretiske forståelser af generationers karakteristika.

Ovenstående diskussion og udfoldelse af den teoretiske litteratur på området kan kondenseres ned til en række begreber, som vi argumenterer for er væsentlige at have for øje i undersøgelsen af generationsledelse og derfor vil udgøre vores teoretiske afsæt for specialet. De centrale begreber kan ses af nedenstående tabel.

Tabel 4. Centrale teoretiske begreber

Centrale begreber	Beskrivelse
Situational Teori	Forskellige situationer vil kalde på forskellige ledelsesstile.
Generationsledelse	Forskellige generationer har forskellige ledelses- og kommunikationsbehov.
Leader-Member Exchange Theory (LMX-teori)	Relationsbaseret tilgang til ledelse, der ser på udvekslingsforholdet mellem leder og medarbejder.
Informationsdiversitet	Forskelle i den viden og perspektiver gruppemedlemmer bringer til gruppen.
Værdidiversitet	Forskellige forståelser af, hvad der er gruppens egentlige opgave og mål.
Social kategori	Kategorisering af mennesker gennem fælles træk f.eks. alder, køn og etnicitet.

Sammenligner vi de forskellige teoretiske perspektiver, argumenterer vi at diversitetsteori faktisk tilbyder perspektiver til at forstå, hvor forskellige faktorer får intern betydning for hinanden, og til at forstå de situationer, som ledere befinder sig i. Hvortil generations- og diversitetsledelse bliver værktøjer, som ledere kan anvende til at forklare situationer og adfærd blandt medarbejdere.

6. Videnskabsteori

Det følgende afsnit vil uddybe specialets videnskabsteoretiske ståsted med ønske om at skabe transparens og demonstrere en sammenhæng med den verden, vi ønsker at undersøge. Vi ønsker at redegøre for specialets videnskabsteoretiske ståsted i pragmatismen, for at synliggøre, hvordan vi ønsker at tilgå videnserkendelse i dette speciale, samt hvordan konklusioner og delkonklusioner, kan tolkes.

Det pragmatiske vidensideal opererer med at indsamle viden, som kan benyttes i en praktisk kontekst med fokus på, hvordan specifikke situationer, fænomener eller mønstre manifesterer sig i den kontekst, de opstår i. Vores erkendelse sker således i selve interaktionen med praksis. Hvortil det er relevant at pointere, at fortolkningen altid vil begrænses til den kontekst, den udspringer af, her KMD (Egholm, 2014). Endvidere betragtes mennesket i det pragmatiske vidensideal som en aktiv deltager i den sociale verden, hvorfor dette har indflydelse på menneskets praksisser i verden. Konkret betyder det, at medarbejdernes interaktioner og arbejdsprocesser i KMD formes af dynamikker, som kan observeres i virksomheden (jf. afsnit 4. State of the art). Dette taler ligeledes ind i, at den pragmatiske videnskabsteoretiske tilgang har fokus på, hvordan tidligere erfaringer har indflydelse på nutidige handlinger samt den fremtidige konsekvens heraf (Egholm, 2014; afsnit 5.1 Ledelse som faglig disciplin). For specialet betyder dette, at de erfaringer informanterne har gjort sig med aldersdiversitet antages at have betydning for, hvordan de handler i arbejdsmæssige sammenhænge, hvilket vil afspejle sig i vores analyse.

Vi vurderer det pragmatiske vidensideal som særligt relevant at arbejde inden for i dette speciale, eftersom dette ofte er anvendt i blandt andet organisationsforskning. I forlængelse heraf agerer den pragmatiske tilgang som et rammeværktøj, hvor forskeren kan arbejde med organisatoriske fænomener, som kan bidrage til målrettede løsninger i den givne organisation (Egholm, 2014). Relevansen ses i, at vi på baggrund af analysens fund ønsker at udarbejde praktiske anbefalinger, KMD kan anvende til at håndtere aldersdiversitet. I den forbindelse er det aktuelt at forholde sig til pragmatismens sandhedsbegreb, som baserer sig på relationen mellem mennesker, institutioner og udsagn, og er dermed kontekstafhængig (Egholm, 2014). Dermed forventer vi ikke, at vores konklusion og anbefalinger skal kunne objektiviseres og dermed reduceres til enkeltstående sandheder, men nærmere en sandhed, som er

kontekstafhængig. Ydermere anlægger vi en abduktiv tilgang, hvor vi søger at danne et kvalitativt gæt på, hvilke barrierer og muligheder, der knytter sig til generationsledelse og dermed, hvad ledere skal forholde sig til, hvis de ønsker at bedrive denne ledelsesstil. Dog med præmissen om, at disse kan ændre sig over tid og gennem kontekst.

7. Metodiske overvejelser

Følgende afsnit vil redegøre for de metodiske valg og overvejelser, vi har gjort i forbindelse med specialet. Dette gøres med formålet om at øge troværdigheden af specialet gennem transparens og ved at indvie læser i, på hvilket grundlag specialets fund og resultater er fremkommet. Først introduceres og diskuteres det valgte forskningsdesign for specialet. Derefter gives en indføring i valget af den kvalitative forskningsmetode, hvorefter vores overvejelser i forbindelse med dataindsamling diskuteres. Slutteligt præsenteres vores analysestrategi i form af Gioia metodologien.

7.1 Casestudiet som forskningsdesign

Indeværende speciale tager afsæt i et enkeltstående casestudie ud fra betragtningen om, at casen repræsenterer et særligt fænomen (Antoft & Salomonsen, 2007). Casestudiet som forskningsdesign muliggør, at vi med udgangspunkt i KMD som strategisk udvalgt case kan belyse problemformuleringen, da denne som beskrevet i afsnit '2.1 Introduktion af case', vurderes som særlig relevant for undersøgelsen af aldersdiversitet. Endvidere er casestudiet relevant, fordi det tilbyder muligheden for at bidrage til den eksisterende forskning gennem dybdegående kvalitativ empirisk forskning, hvilket efterspørges til genstandsfeltet (jf. afsnit 2. Problemfelt). Dette er ligeledes i tråd med specialets pragmatiske og abduktive tilgang, idet vi ønsker at bidrage til genstandsfeltet og løse reelle problemer i praksis, hvilket også udgør et væsentligt punkt i studieordningen: "Færdigheder til at arbejde og samarbejde tværfagligt samt drage nytte af generel forståelse for hvordan både offentlige og private virksomheder fungerer" (Studieordning for Kandidatuddannelsen i IT-ledelse, 2022). For at opnå indsigt i, hvordan virksomheder fungerer, fordrer dette, at vi må betragte KMD som mere end summen af dens dele. Derfor undersøger vi KMDs medarbejdere som aktive medskabere af KMDs virkelighed, men samtidigt også dennes overordnede struktur og miljø (jf. afsnit 2.1 introduktion af case). Dette gøres for at forstå, hvad casen består af og dermed højne muligheden for at generalisere specialets fund ud til resten af virksomheden eller lignende

IT-virksomheder (de Vaus, 2001). Dette fører os videre til, hvordan vi ønsker at indsamle viden herom.

7.2 Den kvalitative forskningsmetode

Vi har valgt at tage afsæt i den kvalitative forskningsmetode, idet denne interesserer sig for at forstå, hvordan noget gøres og opleves (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Hertil fordrer casestudiet samt pragmatismen ikke bestemte metoder, men der lægges i stedet vægt på, at de anvendte metoder skal bidrage til at belyse og løse problemet for undersøgelsen i praksis (Riis, 2005; Antoft & Salomonsen, 2007). På den måde er det i overensstemmelse med, at vi i indeværende speciale ikke ønsker at teste en specifik teori, men snarere at skabe et empirisk fundament til at forstå genstandsfeltet. I forlængelse heraf har vi med den pragmatiske tilgang fokus på at skabe praktisk anvendelige anbefalinger, der skal hjælpe KMD med at forstå og håndtere aldersdiversitet og generationsledelse.

Vi argumenterer dermed for valget om den kvalitative forskningsmetode, idet denne giver os mulighed for at opnå indsigt i medarbejdere og leders oplevelser og meninger om aldersdiversitet. Af den grund arbejder vi også ud fra de kvalitative forskningskriterier, når vi skal vurdere kvaliteten af indeværende speciale, hvilket indbefatter kriterierne om troværdighed, transparens, kohærens og analytisk generaliserbarhed (Bryman, 2016; Brinkmann & Tanggaard, 2020).

7.3 Interview

Følgende afsnit vil give en indføring i de konkrete anvendte metoder, som er interviews. Her vil vi redegøre for de overvejelser, der er gjort i forbindelse hermed. Endvidere vil afsnittet berøre vores adgang til feltet og informanter, for til sidst at kommentere på, hvordan vi har behandlet interviewene efterfølgende.

7.3.1 Det ustrukturerede interview

I det indledende møde med en leder fra KMD valgte vi at benytte et ustruktureret kvalitativt forskningsinterview med det formål at forbyde os i emnet og udvide vores forståelse af den problemstilling, som tidligere var blevet diskuteret i en uformel samtale.

Det ustrukturerede interview består af ét eller få brede spørgsmål, hvortil informanten på en måde, der føles naturlig for vedkommende. Ved denne form for interview fylder interviewerens typisk mindre i samtalen end informanten, da det er vigtigt, at det er informanten, der er styrende for samtaleens gang og frit kan svare i henhold til egne refleksioner og oplevelser (Bryman, 2016). Derfor vurderede vi det fordelagtigt at anvende denne metode til det indledende møde, da det giver mulighed for at forstå, hvad casevirksomheden oplevede, og hvordan vi i fællesskab kunne spore os ind på en reel problemstilling, som akademisk kunne betragtes og behandles. Endvidere blev der under interviewet taget noter hertil, som fremgår af bilag 2.

7.3.2 Det semistrukturerede interview

Det semistrukturerede interview tillader forskeren, i modsætning til det strukturerede interview, at sætte rammerne for en interesse i interviewsituationen, hvorom der dog stadig er rum for, at forskeren kan skifte strategi undervejs, hvis dette anses gunstigt for undersøgelsen. Det er dog afgørende, at der forinden gøres grundige overvejelser om, hvor ens interesse ligger, og derfor anses det som fordelagtigt at stille det første spørgsmål retorisk, nemlig *hvad?* (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Det betyder konkret, at genstandsfeltet for undersøgelse bør altid konstituere metoden (Halkier, 2015), hvorfor viden herom er afgørende for valget af, om interviewet som metode er relevant for at besvare en given problemstilling. Det er på den måde først efter, at vi har besvaret dette *hvad*, at vi stiller os selv spørgsmålet, *hvordan*. Således er teori og metode i denne øvelse ikke adskilt, da vi må undersøge, hvordan tidligere undersøgelser og litteratur har beskæftiget sig med genstandsfeltet og herunder aldersdiversitet og generationsledelse, for at forstå vores *hvad* eller interesse, herunder hvilke metoder eller teori der tidligere har været anset som relevante (jf. afsnittet 4. State of the art). På den måde kan der argumenteres for, at forskeren forlader en mere rendyrket induktiv fremgangsmåde, hvortil dette dog er uundgåeligt, idet genstandsfeltet må undersøges for at tilvejebringe gode spørgsmål i interviewsituationen og dermed ved, hvornår informanterne bidrager til dette *hvad* (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Denne holdning til interviewet som metode erklærer vi os enige i, også ud fra devisen om, at State of the Art måtte undersøges for at rejse en aktuel problemstilling.

I specialet er der, som beskrevet, taget et pragmatisk videnskabsteoretisk udgangspunkt med argumentet om, at vi må være del af den verden, vi forsøger at forstå (jf. 6 videnskabsteori).

Hertil indsætter vi os selv i denne verden på flere måder; 1. Vi har undersøgt genstandsfeltet (jf. 4 State of the Art) og forstår den grundlæggende viden, der er produceret i relation hertil, 2. Vi er delvist en del af konteksten, idet et gruppemedlem arbejder i virksomheden og 3. Vi deltager aktivt i empiriindsamlingen i form af rollen som moderator i interviewsituationen. I relation hertil kan vi dog, for at undgå en alt for tyngtet teoretisk forforståelse, påtage en *bevidst naivitet* (Kvale & Brinkmann, 2014) for således at minimere den direkte indflydelse af dette forarbejde med at forstå genstandsfeltet eller emnet og herunder sikre metodisk velbegrundethed, og i den relation synes det semistrukturerede interview som det metodisk bedste match.

7.3.3 Fokusgruppeinterview

Vi har yderligere valgt at anvende fokusgruppeinterviewet som den bærende metode til dataindsamling, da metoden vurderes som gunstig for at undersøge forskellige generationers perspektiv på aldersdiversitet.

Et fokusgruppeinterview består af en gruppediskussion, hvor det udover det sagte også bliver selve interaktionen blandt informanterne, der er interessant. Metoden er anvendelig til at identificere dominerende værdier og holdninger, fordi interaktionen fortæller noget om, hvordan folk oplever og erfarer det givne emne og håndteringen (Antoft & Petersen, 2014). Desuden er fokusgruppeinterviewets formål ikke at skabe enighed om et givent emne, hvorfor det kollektive samspil kan bidrage til større ekspressivitet end det individuelle interview (Kvale & Brinkmann, 2014). Dette anses som fordelagtigt, idet vi gennem forskellige fokusgrupper kan få indsigt i, hvordan medarbejdere og ledere i KMD oplever aldersdiversitet. Modsat det individuelle interview giver fokusgruppeinterviewet mere bredde på emnet, dog mod at give afkald på mere dybde, da det kan være sværere at udfordre enkelte informanter på deres udsagn under fokusgruppeinterviewet. Dette skyldes eksempelvis, at der vil være et hurtigere skiftende flow mellem informanterne (Kvale & Brinkmann, 2014). Dette medfører desuden, at interviewerens indtager en anden, men måske endnu vigtigere, rolle under interviewet, hvorfor interviewerens i højere grad fungerer som en moderator af samtalen mellem informanterne.

7.3.3.1 Moderatorens rolle

Moderatorens rolle vil altid være aktiv, idet denne er med til at igangsætte og fastholde gruppediskussionen (Antoft & Petersen, 2014; Kvale & Brinkmann, 2014). Dette er således i overensstemmelse med vores pragmatiske ståsted, da det fordrer, at vi indsætter os selv i praksis. På den måde indtager moderatoren også en vigtig og harmoniserende rolle i at få skabt et frit og trygt rum for informanterne, så de føler, at de frit kan udtrykke deres holdninger, hvad Kvale og Brinkmann (2014) også kalder en "permissiv atmosfære". Dette trygge rum, er vigtigt at skabe qua valget af gruppekonstellation, som vil blive uddybet i næste afsnit. Derudover har vi forsøgt at skabe et frit og trygt rum ved først at give deltagerne en indføring i formålet med fokusgruppeinterviewet (se bilag 3 og 4), forsikret dem at deres udtalelser vil være anonyme, samt at skabe en mere uformel stemning ved at tilbyde kaffe / te og småkager. Udover moderatorens rolle, er det vigtigt at vurdere, hvilken gruppekonstellation, der vil være hensigtsmæssig for undersøgelsen af genstandsfeltet, fordi det kan være sårbart, politisk omgærdet eller lignende. Derfor vil nedenstående afsnit redegøre for de metodiske valg om gruppens konstellation

7.3.3.2 Gruppekonstellation

Da produktion af data og viden i fokusgrupper opnås gennem interaktion, er det relevant at sikre denne interaktion forløber mest hensigtsmæssigt. Derfor er gruppekonstellationen også en vigtig metodisk overvejelse (Antoft & Petersen, 2014). Hertil kommer spørgsmålet om, hvor homogen eller heterogen fokusgruppen bør være.

Når grupper bliver for homogene, kan interaktionen blive konform og uinteressant. Modsat må gruppen heller ikke være for heterogen, hvis konflikter eller mangel på fælles kontekst skal undgås (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Derudover er en fokusgruppe typisk sammensat af seks til ti personer (Kvale & Brinkmann, 2014). Disse anbefalinger vil vi i dette afsnit sætte i relation til, hvordan interviewene blev udformet.

I praksis har vi gennemført to fokusgruppeinterviews bestående af henholdsvis et fokusgruppeinterview bestående af fem medarbejdere samt et bestående af fire ledere. Hvorved de to tilsammen udgør i alt ni informanter, som vi forsøgte at sammensætte ud fra forskellige generationelle udgangspunkter med formålet om at forstå hegemoniske synspunkterne generationer imellem. Alle informanter er dog tilknyttet KMDs

forretningsenhed DTS, hvorved relaterbarheden mellem informanterne blev forsøgt imødekommet. Fokusgrupperne i dette speciale er dermed præget af heterogenitet, hvilket kan skabe forskellige synspunkter i en fælles kontekst, idet DTS kan anskues som et fælles referencepunkt, der fordrer balancen mellem det homo- og heterogene i fokusgruppen. På baggrund af disse overvejelser er hensigten med den valgte gruppekonstellation, at vi både giver informanterne mulighed for at få indsigt i hinandens synspunkter, hvor vi med afsæt i pragmatismen muligvis kan skabe viden i interviewsituationen, som vil medføre, at medarbejdere i KMD opnår nye indsigter, som kan få betydning for deres fremtidige handlinger. Endvidere får vi indsigt i de herskende diskurser og hvorvidt, der på tværs af generationerne er konsensus eller divergerende synspunkter i oplevelsen af aldersdiversitet.

7.3.4 Interviewguide

Følgende afsnit vil introducere tilgangen til udformningen af specialets interviewguide, som en central del af specialets forskningsmetode. Dette gøres for at skabe transparens omkring metodologien og fremgangsmåden, hvor interviewguiden er opbygget og ligeledes udført.

Generelt er det fordelagtigt at kunne skelne mellem mere forskningsnære spørgsmål og de spørgsmål, der stilles i interviewsituationen (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Denne skelnen sikrer, at det sprog, der anvendes i interviewsituationen, er forståeligt for dem som interviewes (Kvale & Brinkmann, 2014). Det betyder konkret, at vi har opdelt interviewguiden i kolonner, hvor forskningsspørgsmålet (interessen) sættes side om side med interviewspørgsmålet (det spurgte eller talte i interviewsituationen), hvilket eksemplificeres i tabel 5. Denne skelnen kan argumenteres for at sikre en god interaktion mellem informanterne og moderatoren. Endvidere betyder denne opdeling med afsæt i vores abduktive tilgang, at forskningsspørgsmålene i vores interviewguide vil være teoretisk informeret. Forstået således at de vil være inspireret af den teoretiske litteratur, som er fremlagt gennem specialet, hvorved spørgsmålenes teoretiske fundering er placeret i kolonnen yderst til venstre, se tabellen nedenfor.

Tabel 5. Skabelon for interviewguide

Teoretisk interesse	Forsknings spørgsmål	Interview spørgsmål

Som tidligere nævnt giver fokusgrupper mulighed for at opnå indsigt i normative forståelse og interaktioner, der kan afspejle dominerende værdier inden for grupper (jf. afsnit 7.3.3 Fokusgruppeinterview). Derfor startes flere spørgsmål i interviewguiden i højere grad med påbud til informanterne, som eksempelvis “Prøv at diskutere, hvad god ledelse betyder for jer” (bilag 3). I den forbindelse er det også vigtigt at nævne, at vi med vilje har undladt at begrebsdefinere *ledelse* i interviewsituationen, fordi vi som nævnt ovenfor, har et ønske om at producere viden om normative forståelser, hvorfor vi ikke ønsker at påvirke informanternes begrebsapparat i relation til ledelse og de opgaver en leder har. På samme måde foreskriver Dennis Gioia, Kevin Corley og Aimee Hamilton (2012), at informanternes egne stemmer og meningsdannelser er afgørende for fremtidige teorikonstruktioner, og forklarer, at en interviewguide funderet i eksisterende teoretisk eller terminologisk viden kan gøre blind for nye perspektiver og meningsdannelser. Interviewguiden er på den måde tilvejebragt ved først som nævnt i afsnit ‘7.3.2 Det semistrukturerede interview’, at danne os et overblik over, hvordan den eksisterende litteratur har beskæftiget sig med genstandsfeltet. Herfra har vi ladet os inspirere af litteraturens teoretiske interesser, for herefter med denne viden at udforme spørgsmål, der kan belyse og besvare specialets problemformulering, og som samtidig tager højde for den viden, der allerede omkranser denne. Her er det dog vigtigt for os at pointere, at det udelukkende er formålet, at den teoretiske interesse skal bidrage til at stille relevante spørgsmål med substans, som ikke negligerer eksisterende viden, der repræsenterer andre forskningsbidrag. Vi anvender dermed ikke teorier og litteratur i et teoritestende henseende.

Slutteligt har vi udarbejdet to separate interviewguides henvendt til hver af de to fokusgrupper, således at disse imødekommer de to fokusgruppers professionelle virke samt forskellige opgaver. De endelige interviewguides fremgår af bilag 3 og 4.

7.4 Adgang til feltet og informantudvælgelse

Følgende afsnit vil redegøre for rekruttering af informanter og de overvejelser, vi har gjort os herom. Dette gøres for at skabe klarhed omkring processen for informantudvælgelse og hvilken rolle informanterne har for specialet.

De metodiske overvejelser vedrørende dataindsamlingen for dette speciale gøres med udgangspunkt i det tidligere fremsatte argument om, at meget tidligere forskning har baseret sig på en lavtaksonomisk tilgang og været top-down præget (jf. afsnit 5.1 Ledelse som faglig disciplin). Derfor vægtes perspektiverne fra både ledelsen og medarbejderne i dette speciale. Ligeledes argumenterer vi for, at inddragelsen af både ledere og medarbejdere bidrager til en mere nuanceret helhedsforståelse af generationsledelse og aldersdiversitet og mulighed for at identificere potentielle diskrepanser og ligheder mellem de to perspektiver. Derfor er en mere holistisk metodisk fremgangsmåde valgt med ønske om at præge et niveaumæssigt perspektiv indenfor ledelsesforskning, hvor både ledere og medarbejdere, uanset aldersgruppe, får lov til at dele sit besyv af aldersdiversitet i en IT-virksomhed.

For at kunne få adgang til disse perspektiver har ét af specialets medlemmer fungeret som gatekeeper for istandsættelse af specialesamarbejdet og kontakt til medarbejdere og ledere. Dette har en række metodiske implikationer for særligt rekrutteringen, hvorfor vi søger at basere vores rekruttering på et sagligt grundlag. Metodisk betyder det, at informantudvælgelsen ikke må være tilfældig, fordi kvalitative designs bygger udvælgelsen på et lille udvalg, og den bør derimod være “analytisk selektiv” for at kunne skabe empirisk analytisk generaliserbarhed (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Dette betyder, at vi med udgangspunkt i problemformuleringen og de karakteristika, der ligger i forskellige generationer (jf. afsnit 4.2 Generationer på arbejdsmarkedet), ønsker at rekruttere informanter fra forskellige generationer og på tværs af køn, da køn også antages at kunne have betydning for oplevelser eller normative forestillinger generationerne imellem.

Vores udvælgelse af informanter bunder desuden i en sammensmeltning mellem to populære tilgange til udvælgelse inden for samfundsvidenskaberne; maksimum variation og teoristyret (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Herved menes, at vi udvælger informanter med henblik på at skabe en så bredt mulig repræsenteret arbejdsstyrke, fordi vi teoretisk ved, at vi i dag har

flere generationer på arbejdsmarkedet end nogensinde før, og at hver generation har deres respektive normative holdninger til arbejde, ledelse og motiveres af forskellige parametre (jf. 4.2 Generationer på arbejdsmarkedet), hvorved vi gerne vil forstå alle generationers oplevelser. Generationerne kan dog ikke siges at være gensidigt eksklusive, ej heller kollektivt udtømmende. Derfor søger vi at undgå at reducere individer til deres generations karakteristika i interviewsituationen, men er åbne for tilfælde, hvor individer falder udenfor de idealtypiske generationer, trods ellers aldersmæssige tilhørsforhold.

Konkret er der udsendt et opslag til medarbejderne på KMDs Yammer-kanal for alle ansatte på virksomhedens lokation i Aalborg (se bilag 9), med målet om at interesserede kunne henvende sig og deltagelsen dermed blev på frivillig basis. Således blev det bias, der er forbundet med, at et af specialets gruppemedlemmer har tilknytning til virksomheden, minimeret. Herigennem henvendte en række medarbejdere sig, hvorefter der blev fundet en passende dato og derefter udsendt mødeindkaldelser. Senere blev der udsendt endnu et opslag for at øge deltagerantallet, således forsøgte vi at nå op på det anbefalede deltagerantal til fokusgruppeinterview (Kvale & Brinkmann, 2014). På baggrund af opslaget var der dog kun én leder, der henvendte sig, hvorfor det har været nødvendigt at række yderligere ud via mail til ledere. Dette har betydet, at de ledere, der er repræsenteret i specialet, er rekrutteret ud fra gatekeepers kendskab til ledere, eller gennem gatekeepers chef, som har rakt ud til kollegaer. Begge tilgange har en række implikationer. Omvendt kan gruppemedlemmets kendskab til diverse ledere medføre social desirability bias, idet lederne muligvis vil føle, at de ikke kunne ytre sig helt frit, hvilket kan medføre en underrapportering af den negative side af generationsledelse og aldersdiversitet (Groves et al., 2009). En mere dybdegående diskussion af disse implikationer vil blive udfoldet i afsnit '11.4 Refleksion over specialets metode'.

Selvom den frivillige deltagelse synes positiv, er det vigtigt at være bevidst om, at der kan forekomme selektionsbias, idet de personer, som melder sig, kan være passionerede eller have en dagsorden i relation til specialets emne, hvilket vil kunne afspejles senere i specialets resultater (Aarhus Universitet, u.å.). Nedenstående tabeller sammenfatter specialets informanter.

Tabel 6. Informantskema: Medarbejder

Informant	Køn	Alder	Generation
M1	Mand	60	Baby Boomer
M2	Mand	61	Baby Boomer
M3	Mand	61	Baby Boomer
M4	Kvinde	25	Generation Z
M5	Kvinde	29	Millennial

Tabel 7. Informantskema: Ledere

Informant	Køn	Alder	Generation
L1	Mand	46	Generation X
L2	Mand	30	Millennial
L3	Mand	49	Generation X
L4	Kvinde	37	Millennial

7.5 Grov transskribering

Vi har valgt at grov transskribere de afholdte fokusgruppeinterviews for at fastholde fokus på det talte og de verbale interaktioner frem for, hvordan der tales. Denne metode indebærer at omsætte tale til skrift med minimal redigering og fokus på at fange det essentielle indhold uden fokus på grammatik eller talefejl. Formålet med grov transskribering er at opnå en hurtig og groft struktureret version af indholdet, hvilket giver mulighed for at begynde at arbejde med materialet og identificere temaer, mønstre og relevante citater. Grov

transskribering kan være en effektiv måde at starte processen med at analysere kvalitative data på, da det tillader forskeren at hurtigt få overblik over indholdet og begynde at udforske forskningsspørgsmålet (Kvale & Brinkmann, 2009). De endelige transskriptioner kan ses af bilag 5 og 6. Når citaterne fremgår i analysen, vil disse dog være renskrevet for læsevenlighedens skyld, dog kan citatet i dets originale forfatning stadig forefindes, ud fra analysecitatets tilhørende referencenummer (se bilag 7), hvorved vi ønsker at læser stadig kan sammenligne renskrivningen og det originale udsagn, som det fremkom i interviewsituationen, hvorved vi søger at skabe transparens mellem data, analyse og fortolkninger.

8. Analysestrategi

Dette afsnit vil redegøre for samt diskutere specialets analysestrategi samt operationaliseringen heraf, for således at skabe troværdighed og transparens i, hvordan vi har bevæget os fra arbejdet med empiriske data til at nå specialets resultater.

8.1 Gioia metodologien

Vi har valgt at anvende Dennis A. Gioia og kollegers tilgang, fordi det er en tilgang, som søger at skabe en “(...) systematic conceptual and analytical discipline that leads to credible interpretations of data and also helps to convince readers that the conclusions are plausible and defensible” (Gioia et al., 2012, s. 15). En analysestrategi med udgangspunkt heri betyder, at vi formår at skabe en rød tråd mellem det at være deskriptive, forklarende og præskriptive, når vi undersøger det udvalgte problem. Metodologien giver os samtidig mulighed for at skabe koncepter, der skal være udgangspunkt for vores præskriptioner af praksisfeltet (Gioia et al., 2012). Specifikt betyder det, at de aggregerede dimensioner bliver udtryk for koncepter, som bliver grundlæggende for det videre teoretiserende arbejde med at skabe konstruktioner, som skal være præskriptive designede beskrivelser for organiseringen i KMD i relation til ledelse af forskellige generationer.

Pointen om, at vi må skabe koncepter for at kunne konstruere teori, bringer os videre til en diskussion om, at vi på en valid måde må gå fra empiriske data til aggregerede koncepter og dimensioner. Her er vigtigheden af informanternes egne stemmer altafgørende, hvorfor interviewguides (bilag 5 og 6), som nævnt tidligere, også udelukkende er bygget ud fra

teoretiske interesser og ikke en trykafprøvning af teorierne, men hvor informanterne så frigjorte som muligt måtte udtrykke deres egne fortællinger og forståelser. Dette gjorde vi med udgangspunkt i antagelsen, at: “(...) people in organizations know what they are trying to do and can explain their thoughts, intentions, and actions” (Gioia et al., 2012, s. 17). Dermed forstår vi, at organisatoriske medlemmer i KMD kan reflektere over egne tanker og handlinger i relation til problemstillingen, hvorfor disse stemmer anses som valide data i et pragmatisk perspektiv.

Metodologien er en yderst anvendt skabelon indenfor kvalitativ ledelses- og organisationsforskning (Mees-Buss et al. 2022). Derfor påpeges det, at en sådan popularitet skaber et behov for kritisk vurdering af metodens tilgang til fortolkning, hvorfor vi nedenfor forklarer, hvordan den indsamlede empiriske data er blevet aggregeret til 1., 2. og 3. orden. Herunder skal de udfordringer, der vedrører fortolkning, betragtes af de, som søger at anvende metoden, hvorfor vi tildeler det fortolkningsmæssige arbejde stor opmærksomhed. Særligt grundet den præmis om, at vi uundgåeligt fortolker i kvalitativ samfundsmæssig forskning, grundet det faktum, at mening ikke kan skabes uden tilnærmelsen af fortolkning (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Alligevel tilbyder Gioia metodologien en struktur til databehandling, som visualiserer den analytiske fremgangsproces. Dette gøres ved at vise den direkte forbindelse mellem citater, tekstnære beskrivelser af empirien, temaer og til sidst aggregerede dimensioner. I praksis betyder det, at vi opstiller en model, der forbinder de citater, vi har omdannet til tekstnære beskrivelser til temaer som til sidst ender ud i dimensioner, der skaber grobund for forklaringer på informanternes oplevelser. På den måde er metodologien af Gioia et al. (2012) et bidrag til at skabe transparens for specialet, idet man som læser kan vurdere, hvad fortolkningen er baseret på og følge forskerens tankerække. For den endelige model, se bilag 10.

8.1.1 Praktisk udførsel af aggregeringen af data

Følgende afsnit vil beskrive, hvordan vi rent praktisk og konkret har anvendt tilgangen af Gioia et al. (2012) ved at gennemgå vores valg og udførelse for hver orden i metodologien.

8.1.1.1 Kodning og analyse af 1. orden

Metoden er en flerfaset proces, der starter med tekstnære beskrivelser af de empiriske udsagn, hvilket gøres for at være tro mod informanternes udsagn (Gioia et al., 2012). Se eksempel på tekstnær beskrivelse under 1. orden i vores model (bilag 10).

De tekstnære beskrivelser har vi behandlet som sammenfattende beskrivelser af informanternes udsagn, hvor fokus har været at bibeholde informanternes stemmer, eksempelvis gennem bibeholdelsen af informantens særlige ordvalg. Tilblivelsen af de tekstnære beskrivelser tilkom gennem en skiftevis individuel og fælles indsats af gruppens medlemmer, hvor hvert medlem downloadede en lokal kopi af transskriptionerne, som blev gennemlæst med fokus på åben kodning og i den forbindelse at finde relevante udsagn for specialets problemformulering. Herefter blev disse markeret med en kommentar med begrundelse for relevans ift. problemformulering. Altså foretog gruppen individuelle åbne kodninger (Gioia et al., 2012), hvor vi dog først foretog en pilotkodning for at afstemme potentielt forskellige tilgange til kodningen, forskerne imellem.

Først efter fælles gennemlæsning, og diskussion om, hvorvidt gruppen gjorde konsensus om relevansen af de markerede områder i den indsamlede data kunne gruppen påbegynde individuelt arbejde med, at tillægge de markerede tekststykker separate tekstnære beskrivelser, som igen blev gennemgået for at konsensus mellem os som forskere blev sikret og for at følge de anvisninger Gioia et al. (2012) giver:

(...) we invariably must deal with the issue of different authors interpreting some informant terms and passages differently. If agreements about some codings are low, we revisit the data, engage in mutual discussions, and develop understandings for arriving at consensual interpretations (Gioia et al., 2012, s. 22).

Denne diskussion synes især relevant, idet gruppens medlemmer kommer fra forskellige bacheloruddannelser, hvorfor det må antages, at vi vil lægge vægt på forskellige elementer i den åbne kodning. Dernæst oprettede vi et dokument, hvor vi samlede de citater og dertilhørende kommentarer, som var relevante for problemformuleringen, og brugte disse til individuelt at lave tekstnære beskrivelser af informanternes udsagn (se bilag 7). Disse blev dagen efter revurderet i fællesskab, således at vores forståelser var i overensstemmelse.

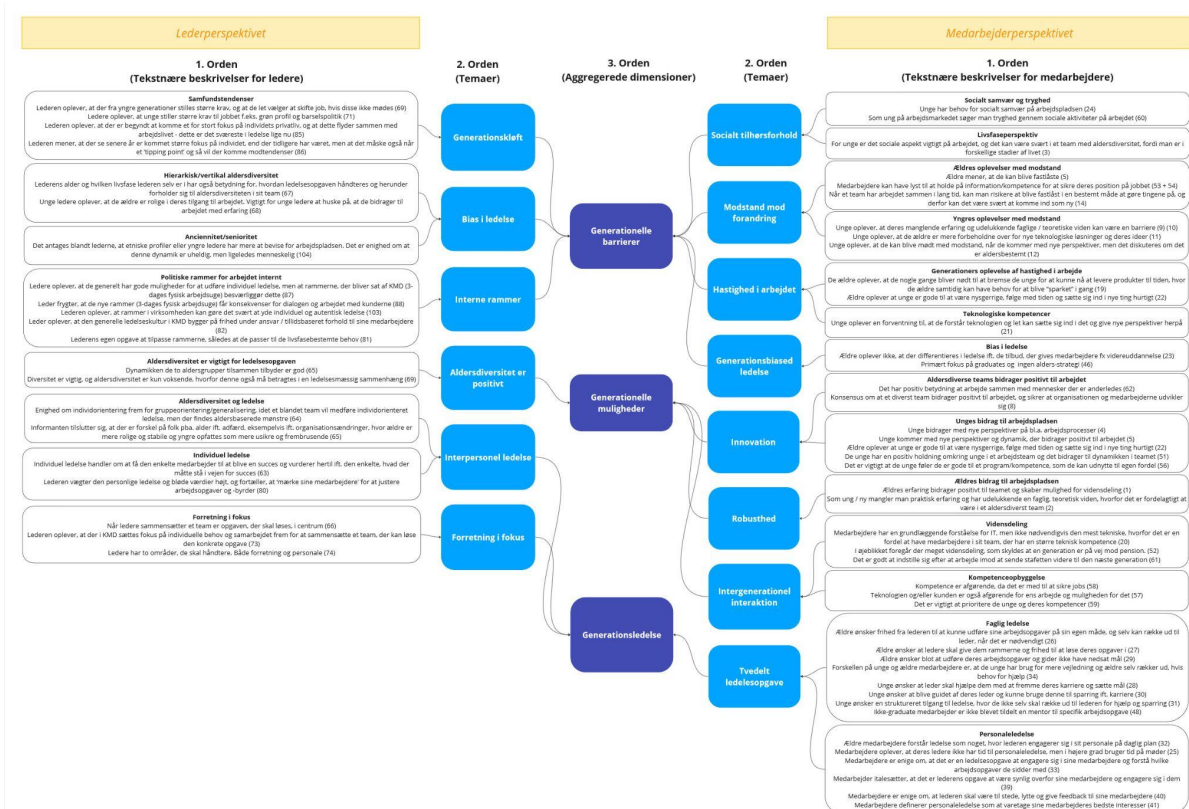
8.1.1.2 Kodning og analyse af 2. orden

Herefter blev der oprettet separate boards på Miro.com for både medarbejdere og ledere med henblik på tilblivelsen af en overordnet model for aggregeringen af data frem til de dimensioner, som vores analyse og til sidst anbefalinger skulle bestå. På hver board blev der formet kasser, hvori de tekstmære beskrivelser kunne placeres, sammenlignes og differentieres til forskellige overskrifter, som til sidst blev grundlag for temaer, som herefter kunne forklares gennem en overordnet aggregeret dimension. Denne proces blev først gjort for medarbejderne, hvorefter samme proces blev gentaget for ledernes tekstmære beskrivelser. Fremgangen fra at have 1. ordens kodninger til først at have temaer for til sidst at have 3. ordens aggregerede dimensioner, er en proces med diskussion og abstrakte tanker, hvor data bliver anskuet fra mange vinkler, hvorved vi må betragte os selv som “knowledgeable agents” (Gioia et al., 2012). Med dette forlader vi den naive objektivitet og anvender den litterære viden vi har om genstandsfeltet til at forstå, hvad informanternes udsagn og perspektiver er et udtryk for.

8.1.1.3 Kodning og analyse af 3. orden

Som beskrevet i ovenstående blev de aggregerede dimensioner til på baggrund af de udarbejdede temaer fra 2. orden, hvor vi forsøgte at identificere, hvilke temaer, der relaterede sig til hinanden og dermed kunne aggregeres til en overordnet dimension. Dette blev gjort for både medarbejdere og ledere, hvilket resulterede i tre dimensioner: Generationelle barrierer, Generationelle muligheder og Generationsledelse. Selvom 2. ordenskodningerne består af forskellige temaer for medarbejdere og ledere, så synes disse stadig at tale ind i de samme aggregerede dimensioner, hvorfor de to modeller har samme aggregerede dimensioner. Dette kan blandt andet skyldes, at specialets interviewguides (se bilag 5 og 6) for henholdsvis ledere og medarbejdere ikke afviger særlig meget fra hinanden, og dermed vil det være naturligt at informanterne snakker ind i de samme emner, men med forskellige perspektiver - hvorfor temaerne afviger fra hinanden. Derfor besluttede vi, at samle de to udarbejdede Gioia modeller til én samlet model, der rummer både medarbejdernes og ledernes kodninger. Dette ligeledes for at vise, hvordan de forskellige temaer fra hvert perspektiv relaterer sig til hinanden. Den endelige Gioia-model kan ses af nedenstående figur. For bedre visualisering se bilag 10.

Figur 3. Gioia-model



9. Analyse

Nedenstående afsnit indebærer specialets analyse og tager afsæt i de tre aggregerede dimensioner fra vores Gioiabaserede model over processen for aggregeringen af data. Således vil analysen behandle medarbejdernes og ledernes oplevelser samtidigt, for at forstå, hvordan bottom-up og top-down perspektivet relaterer sig til hinanden i praksis i casevirksomheden KMD.

9.1 Generationelle barrierer

I det følgende afsnit vil vi analysere og behandle den aggregerede dimension: Generationelle barrierer, som er udledt af vores Gioia model (bilag 10). Dimensionen omhandler barrierer set ud fra både et leder- og medarbejderperspektiv, hvor vi med “barrierer” mener faktorer, som kan være en hindring for arbejdet både i og mellem de forskellige generationer. Dimensionen indebærer seks temaer: *Socialt tilhørsforhold*, *Modstand mod forandring*, *Hastighed i arbejdet*, *Bias i ledelse*, *Generationskløft* og *Interne rammer*. Disse temaer vil danne rammerne for afsnittene tilhørende Generationelle barrierer.

9.1.1 En ny generationskløft

Flere af lederne beskriver, at de oplever, at der er ved at danne sig en ny “generationskløft”, som resultat af de nye generationers indtræden på arbejdsmarkedet, hvilket kan udgøre en barriere for virksomheder, hvis ikke denne imødekommes. En yngre leder beretter om en oplevelse vedkommende har haft i en nylig ansættelsesproces:

L2: (...) den generationskløft (...) det er i høj grad også tilfældet nu. Altså nu har jeg lige været i gang med at ansætte, og der havde jeg både nogen til samtalen, der var frisk fra universitetet, og nogen (...) måske i slut 40'erne. Og dem, der kom frisk fra universitetet, det var nogle helt andre krav, jeg slet ikke forestillede mig, i de spørgsmål der kom. Altså ting, der havde med KMDs grønne profil at gøre. (...) Om der var kødfrie dage i kantinen (...), hvad for noget IT-udstyr, man selv fik udleveret. Hvor det var der ingen i de lidt ældre grupper, der spurgte ind til. (...) og bløde værdier i øvrigt (...), hvordan er barselspolitikken, og hvad er der af barnets 2. sygedag og sådan noget. Det havde jeg simpelthen ikke læst godt nok op på, så det måtte jeg simpelthen undersøge undervejs, fordi jeg ikke var forberedt på, at der ville komme så detaljerede spørgsmål (...). Så jeg tror, det er jo (...) måske nogle af de mønstre, der er forskel på (71).

Generationskløften, som lederen beskriver, omhandler, hvordan yngre ansøgere stiller moderne spørgsmål, eksempelvis vedrørende virksomhedens miljømæssige profil. Sådanne spørgsmål kan tolkes til, at den yngre generation har et udpræget fokus og er opmærksom på virksomhedens CSR-initiativer (Corporate Social Responsibilities), måske fordi ønsket om at gøre en forskel i verden er særligt kendetegnende for Generation Z, som også ønsker at arbejdet skal være meningsfuldt (Eisner, 2005; Levinsen, 2018). Dermed ikke sagt, at den ældre generation ikke vægter disse ting højt, men at lederne oplever en udpræget opmærksomhed på disse punkter for særligt den yngre generation. Desuden vidner lederens beretning om, at der er sket et skift i arbejdsværdier, hvor dette kan være en indikation på, at de yngre generationer har et skærpet fokus på balancen mellem arbejds- og privatliv og familiære hensyn, hvilket er i overensstemmelse med Eisners (2005) udlægning af denne generations kendetegn. Barrieren bliver tydelig, idet lederen beretter om ikke at være forberedt på disse spørgsmål, dette til trods for, at lederen L2 er fra Millennials generationen, og dermed ikke er langt aldersmæssigt fra at være Generation Z. Dette besværliggør at

imødekomme de unges krav, hvis ikke virksomheden og lederne heri er bevidste om vigtigheden af de nye krav, da det kan tolkes af nye ansøgere, at det ikke er vigtigt for virksomheden, hvis lederen ikke fremstår som informeret om emner, som er vigtige for de yngre generationer. Denne oplevelse lederen beskriver anerkender en anden leder ligeledes og fortæller, at det er en tendens vedkommende allerede oplevede for flere år siden:

L3: (...) så begyndte jeg pludselig at møde de der unge studerende, som kom ind med en helt anden dynamik. (...) studerende, der kommer ud og er midt i 20'erne (...). Og så skulle man til at vænne sig til det, og det var jo også i tiden, hvor de sociale medier, de begyndte, og der kom sådan en bølge af meget sådan store krav, og (...) hvis ikke virksomheden kunne levere det, man gerne ville have, så finder man bare på noget andet at lave. Altså længere er den ikke, "så siger jeg bare op" (...). Jeg kan huske, jeg blev ramt af, at man pludselig skulle forholde sig til meget mere dynamik. Og det, der er spændende, det jo er, hvordan får man det sat sammen, og hvordan forstår man også inden for ledelse - og i en virksomhed, hvor diversiteten også er vigtig - at få lavet den der kombination, som jo i virkeligheden spænder fra mennesker først i 20'erne og op til... op i 70'erne, i fremtiden, ikk' (69).

Citat 71 og 69 vidner om, at der med nye generationer opstår "bølger" af nye krav til og forståelser af den omverden, vi tager del i. Disse nye krav og forståelser kan skabe en generationskløft på arbejdsmarkedet, hvor man, som leder i dette tilfælde, ikke altid er forberedt til at forstå og håndtere disse sociale forandringer. Lederen forklarer, hvordan vedkommende blev udfordret i sin ledelsesgerning for flere år siden, fordi de unge, der blev uddannet og indtrådte på arbejdsmarkedet, kom med flere og anderledes krav til arbejdet end hidtil. Denne bølge af krav sættes desuden i relation til de sociale medier, som potentielt mobiliserer den sociale forandring og forstærker nye krav, fordi disse skubbes ud over den kontekst, de ellers blev præsenteret i. Der kan heraf argumenteres for, at den yngre generation udfordrer de hidtidige måder at tænke og arbejde på, fordi de er opvokset med teknologien og sociale medier, som har formet deres væren i verden. Dermed står ledelsen nu overfor den udfordring at kunne tilpasse sig disse nye krav, der efterspørges. Hvorved det kan argumenteres, at de nye krav kan udgøre en barriere for organisationen, fordi det kræver, at denne imødekommer disse krav, for således at kunne udnytte den konkurrencefordel som Cox & Blake (1991) mener en bred diversitet kan medføre. Denne betragtning taler L4 ligeledes ind i, da vedkommende fortæller:

L4: (...) der er jo en masse i pressen lige for tiden, og på LinkedIn er der en masse debat om det her med, er det overhovedet arbejdspladsens ansvar, om der er to kødfrie dage i kantinen eller ikke? Der er særligt noget med, om en medarbejder kan få fri til sit lille barns fødselsdag, som de skal være med til ovre i skolen (...). Altså er det en arbejdsplads' ansvar? (...). Det er faktisk måske noget af det, jeg synes, der er det sværeste i ledelse lige nu. Det er det der med at finde ud af, hvor meget skal man gå med på det ene, og hvor meget skal man egentlig sige, det er stadig en arbejdsplads, nu må vi lige sådan, uden at man så åbenbart bliver gammel og forstokket-agtig i sin ledelsesstil, ikke? (...) Og jeg er jo ikke engang, hvis jeg selv skal sige det, særligt gammel, heller ikke i min ledelsesgerning, men det kan jeg godt mærke lidt et skift i, nogle gange (85).

I citatet ovenfor betragter lederen den tendens i, at de nye generationer tager synspunkter med sig ind på arbejdsmarkedet, som står i kontrast til tidligere. Man kan tolke, at de nye generationer er sig selv nærmest og i højere grad end tidligere, ikke negligerer egne behov og har en forventning om, at de ikke behøver at passe ind i arbejdsgiverens rammer. Modsat forventer de, at de i høj grad selv er med til at reformere og tilpasse de rammer således, at der skabes en mere jævnbyrdig og gensidig kontrakt mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Eisner (2005) påpeger i den forbindelse, at Millennials er en generation, som er “highly informed and confident”, hvorfor de i højere grad end nogen anden generation vil være tilbøjelige til at “rock the boat”, hvorved menes, at denne generation vil forstyrre de hidtil institutionaliserede normer for, hvordan vi anser arbejdstager-arbejdsgiver forholdet og hvem, der holder hvilket ansvar. Endvidere er det værd at bemærke, at lederen forholder sig til sin egen alder, som om at denne ikke burde være kritisk overfor de nye krav fra den yngre generation, da vedkommende selv er en del af Millennials generationen. På den måde kan det argumenteres, at Amah & Ogahs (2023) pointe om at hidtil eksisterende ledelseslogikker, bliver udfordret i takt med den nye generations krav og at ledelseslogikkerne derfor må tilpasse sig samtidigt omverden. I den forbindelse fortæller en yngre leder også:

L2: (...) jeg har lidt på fornemmelsen, at der er kommet større fokus på individet, altså sådan hen over de sidste x antal år, og også sat efterspørgsel efter, at man får det tilpasset individuelle behov, end det måske tidligere har været, og på et eller andet tidspunkt, så når det nok også et tipping point (...) og så begynder man at snakke om modtendenser (86).

Vi kan således se interaktionerne som udtryk for et skift i de generationelle udfordringer, som lederne oplever det, med udgangspunkt i de karakteristika, der kendetegner de yngre generationer. Overordnet ses en fokuseret refleksion over særligt de yngre generationer og deres indtræden på arbejdsmarkedet, kendetegnet ved et øget fokus på individuelle behov, hvor de ældre generationer udelades af diskussionen. Det kan derfor tolkes, at de yngre generationer “forstyrrer” de nuværende strukturer og måder at arbejde på og udfordrer allerede institutionaliserede normer for arbejdet, hvilket af de generationer, som allerede befinder sig i disse strukturer, kan anses som udfordrende og derfor udgør en barriere. Dette kan endvidere ses i forlængelse af, at L2 påpeger, at der vil komme et “tipping point” og “modtendenser”. Derudover argumenterer vi ligeledes for, at det er vigtigt at notere sig, at ledernes holdning til disse nye krav ikke kun bifaldes, men også stilles i kritisk position. Her bemærkes det eksempelvis, hvordan L4 med sin tidligere udtalelse i citat 85, i modsætning til L2 i citat 86, stiller sig kritisk overfor den yngre generations krav, og ser i stedet på muligheden for at bibeholde de strukturer, der allerede findes, i modsætning til at reformere dem, hvorved det kan tolkes at lederen forsøger at balancere nye og ældre krav.

9.1.2 Manglen på et socialt tilhørsforhold

Modsat ovenstående barriere, der i højere grad orienterer sig mod ledelsen, da orienterer vi os i nedenstående afsnit mod de yngre medarbejdere, som udtrykker, at det sociale aspekt af arbejdet kan være en udfordring i et team med stor spredning i aldersdiversitet. Herved menes, at der godt kan være en ligelig repræsentation af forskellige generationer, men at der må være den betingelse, der går på at medarbejdere har kolleger, som ligger tæt på sin egen sociale identifikation og som befinder sig i samme livsstadie som vedkommende selv. M4 udtaler:

M4: *Jeg tror, at som yngre, så kan jeg godt være lidt mere påpasselig med at vælge, hvad jeg snakker om. Fordi jeg snakker måske ikke så meget om at gå i byen, for eksempel. Med mine kollegaer på arbejde. Fordi der er flere, der har børn eller børnebørn. Og så er man bare et lidt andet sted i livet (3).*

Denne yngre medarbejder ytrer, at aldersdiversitet kan opleves negativt, når det kommer til det sociale aspekt af arbejdet, idet det stiller krav til, hvordan generationerne omgås og

interagerer med hinanden. Dette nævnes ligeledes i artiklen af Eisner (2005), hvor det fremhæves, at Generation Z sætter pris på teamwork og det sociale liv, samtidigt med at de orienterer sig mod at være åbensindet mod det miljø, de befinder sig i. Derfor skal en vigtig pointe om, at de unge gerne vælger at skifte job, hvis muligheden for mere socialt samvær er til stede på en anden arbejdsplads, siger den unge medarbejder:

M4: *Vi havde også en medarbejder i mit gamle team, som blev kogt op til at blive sådan en SAP-udvikler, og da hun så var færdig med sit studie, så væltede hun jo også bare i tilbud. Og min gamle chef forsøgte jo desperat at finde en måde at kunne beholde hende, men KMD kunne bare ikke leve op til det (...) som hun primært kiggede på, som var ungemiljøet. Social-miljøet. Og det kunne hun bare finde bedre ved en anden virksomhed (24).*

M4s oplevelser peger på, hvordan manglen på det sociale miljø på en arbejdsplads kan udgøre en barriere for, særligt unge nyuddannede, medarbejderes trivsel, og at IT-konteksten yderligere forstærker denne barriere, fordi efterspørgslen på IT-talenter er høj. Derfor må det antages, at et socialt miljø er essentielt for, at den yngre generation både tiltrækkes til og ønsker at blive på en arbejdsplads. Dette understøttes af, at M4 ligeledes udtaler: “Man søger jo tryghed. Jeg har jo været til rigtig mange YP [young prof] og SP [student prof] arrangementer, fordi jeg netop savnede at være sammen med nogle flere unge” (60).

Dette erklærer en ældre medarbejder sig enig i, **M3**: “(...) det vil sige, at det har taget tid at få en masse unge mennesker ind i virksomhederne, så der også bliver det her sociale engagement” (24). På den måde bliver det relevant at vende tilbage til de behov og krav (jf. afsnit 9.1.1 En ny generationskløft), som den yngre generation ytrer, da det, som M3 påpeger i citatet ovenfor, kræver en del unge mennesker, for at skabe det sociale fællesskab, som yderligere vil tiltrække flere unge talenter.

9.1.3 Modstand mod forandring - uanset generation

Nedenstående afsnit vil omhandle, hvordan modstand mod forandring kan være aldersbetinget, men hvordan det ikke udelukkende knytter sig til en af kontinuumet for generationers ender, men derimod er at finde i relation til alle aldersgrupper.

Medarbejderne udtrykker på tværs af generationerne, hvordan aldersdiversiteten kan være en barriere for samarbejdet. Hertil reflekterer en ældre medarbejder over sin egen rolle i teamet:

M3: *Når I kommer i min alder, så har I ligesom fået en rolle, og den er svær at komme ud af. Men de yngre kommer jo ind med en helt anden dynamik, og hvis der var ene af sådan nogle som mig, så er jeg bange for, at vi for fastlåste. Og det er de yngre, der er med til at bryde det* (5).

Vedkommende forklarer, at man i en sen alder kan komme til at have tilegnet sig eller fået tildelt en rolle, som man kan blive fastlåst i, hvor de yngre medarbejdere fungerer som en katalysator for at bryde gamle mønstre. Derfor handler de generationelle barrierer også om, hvordan alder kan blive et udtryk for modstand mod forandring. En yngre medarbejder fortæller desuden:

M5: *Jeg synes, der er kæmpe forskel. I hvert fald fra mit gamle team. Der var jeg en af de unge. Endelig er jeg nu i et team, hvor vi er rigtig mange unge, som er fantastisk. Men i mit gamle team var vi to unge. Resten garvede IT-medarbejdere (...) der blev jeg virkelig udfordret i, at der skulle tingene bare laves, som de altid ville [have det]. Og jeg var sådan; “Ej, vi har så og så mange incidents. Det tager så og så mange dage at blive løst, og de er imellem, jeg ved ikke hvor mange teknikere. Lad os prøve noget ChatGPT.” (...) Der gik jo 32 sekunder, og så var der en løsning. (...) Jeg synes, det var genialt. (...) så skal jeg vise det for de andre, og “det vidste de ikke lige, og det ville jo egentlig bare tage mere tid”. For så skulle man finde ud af, hvordan man skulle spørge robotten. Og “vi må heller ikke udgive noget information, som vil skade kunden”. Og så kom alle de andre ting [kritiske indvendinger] (11).*

Medarbejderen beretter i ovenstående om et forsøg på at integrere nye teknologiske værktøjer for at effektivisere og nytænke tilgangen til incidents¹ for kunden, men fortæller at blive mødt med skepsis og kritiske synspunkter. Én måde at forstå denne modstand ud fra, er Prensky (2001), som forklarer, at digitale immigranter kan yde modstand mod adoptionen af nye teknologier, og at de ofte har en langsommere tilpasningsproces, blandt andet fordi de anser teknologi som et supplement og ikke en naturlig del af livet. Modsat er de digitale indfødte hurtige til at tilpasse sig nye teknologier, som følge af deres opvækst med teknologiens omnipræsens, og forventer ofte at teknisk integration er et vitalt faktum, som tager plads i alle steder af livet (jf. tabel 3: Karakteristika ved digitalt indfødte og digitale immigranter). Denne modstand fra ældre medarbejdere oplever M4 ligeledes og forklarer, at vedkommende på

¹ En incident er en uplanlagt forstyrrelse eller reduktion i kvalitet af service (Servicenow, u.å.).

samme måde som M5 er blevet mødt af modstand, når vedkommende præsenterede nye initiativer:

M4: *Det er også en oplevelse, jeg kan genkende - at man kommer og fortæller om noget nyt, og så kan man godt blive mødt med noget modstand. Et eksempel var, at jeg skulle (...) hjælpe med at omskrive vores svarskabeloner til vores support, så det blev mere personlig tiltale: "Jeg har kigget på dine sager", "Jeg håber, du kan bruge mine svar". Det blev mødt med lidt modstand: "Hvorfor skal vi nu skrive på den måde?". "Det har aldrig været nødvendigt før". Igen, det er sådan lidt... "Det plejer vi ikke at gøre. Det behøver vi ikke".*

M3: *Men tror I, det er aldersbestemt?*

M4: *Nej.*

M3: *Så er det ikke snarere, det er personbestemt?*

M4: *Jo, det kan det være (12).*

Ovenstående citat vidner om, at de yngre medarbejdere begge erklærer sig enige i, at de har oplevet modstand mod deres initiativer eller tilgange til at gøre arbejdet på nye måder. Samtidig er resten af dialogen mellem medarbejderne interessant, da de ældre medarbejdere udfordrer de yngres beretninger, og forsøger at fjerne fokus fra, at det måtte være alder, der skulle være den bærende årsag til denne modstand.

Modsat de yngres oplevelser med alder som faktor for modstand, vender en ældre medarbejder det om, og fortæller at vedkommendes oplevelse af modstand mod forandring ligeledes kan skyldes vanens magt, og at mennesker, som arbejder på bestemte måder i lang tid skaber vaner, der er svære at bryde ud af, og derfor kan det blive svært at integrere nye måder at arbejde på, fordi nye tiltag mødes med modstand (14). Trods denne diskussion af, hvorvidt modstanden er aldersbestemt, så oplever de yngre stadig, at deres nye idéer kan mødes af modstand, og derfor opleves som en barriere. Dette står i skarp kontrast til de ældre medarbejders udtalelser om, at de anerkender og værdsætter de yngre kollegers idéer og friske teoretiske viden:

M4: *Jeg synes, jeg har oplevet, at jeg sidder og er i gang med et udviklingsprojekt, hvor jeg kommer med nogle friske teoretiske ideer fra min uddannelse. Hvor jeg har en idé om, at så skulle processen foregå på den her bestemte måde, som jeg havde lært. Hvor jeg blev mødt*

af, at sådan fungerer virkeligheden bare ikke. Det er jo klart, at man lærer, at ud fra teorien, at det er bedst, at det fungerer sådan her (9).

Citatet indikerer, at der forekommer en uoverensstemmelse mellem praksis og teori, hvor det kan tolkes, at de teoretiske perspektiver M4 har tilegnet sig fra sin uddannelse ikke har samme berettigelse som de praksisnære perspektiver. En gennemgående oplevelse for de yngre medarbejdere er, at deres teoretiske viden ofte kolliderer med de etablerede praksisnære arbejdsgange. Der kan således argumenteres for, at der eksisterer et paradoks mellem dét, at de ældre fortæller, hvordan de billiger den yngre generations nye ideer og teoretiske viden og samtidig ikke anerkender disse i praksis. Den praksisnære måde at forstå og tilgå arbejdsopgaverne på diskuteres yderligere mellem medarbejderne:

M4: *Der kunne jeg godt mærke, ikke at jeg blev sat på plads, men jeg blev ligesom ramt af virkeligheden.*

M1: *Blev ramt af den rigtige måde at gøre det på.*

M3: *Det er nok meget tydeligt.*

M4: *Ja, præcis.*

M1: *Det er sådan, det foregår (10).*

Diskussionen blandt medarbejderne antyder, at der eksisterer en forståelse af, at der findes en bestemt måde at gøre tingene på, og at denne tager afsæt i "virkeligheden" frem for teori. Denne uoverensstemmelse kan ses i forlængelse af indeværende speciales generationsforståelse, hvor generationer forstås som en mekanisme for social forandring, idet de udfordrer hidtil eksisterende tilgange til og forståelser af arbejdet (jf. 4.1 Aldersperspektiver). Interaktionen i citatet og M4s oplevelse bliver således et eksempel på denne sociale forandring. For selvom alle generationer er enige om, at de unges bidrag er positive (5), så kan det i praksis møde modstand, fordi de udfordrer: "den rigtige måde at gøre det på", som M1 udtaler. Dette understøttes endvidere af Eisner (2005), som forklarer at Millennials med deres teknologiske kompetencer og høje uddannelsesniveauer, vil skabe et ekko af den påvirkning, som Baby Boomers havde på erhvervslivet og i samfundet generelt, og at effekten af Millennials i dag ses i en større population af vidensarbejdere. Dette er dog ikke ensbetydende med, at den ældre generation altid vil yde modstand mod nye ideer og forandringer, men derimod at både de ældre og yngre generationer har oplevet dette i flere henseender. I forlængelse heraf udtrykker en ældre medarbejder også en udfordring i forhold

til vidensdelingen, der kan give modstand:

M3: *Der er nogle, der har været her længe. De er meget protektionistiske. De vil bare ikke give fra sig. Det er deres natur. (...) Det er meget vigtigt, at vi har den diversitet, at vi er både erfarne og ikke-erfarne. Det er vigtigt. For os fremadrettet. Det synes jeg virkelig (53).*

Citatet kan ses i forlængelse af en artikel af Eisner (2005), der beskriver Baby Boomer generationen som konkurrerende, grundet deres socialisering, men samtidig at verden er under digital forandring, hvorfor et sink-or-swim survival mode præger deres arbejdsliv, hvoraf den protektionistiske adfærd muligvis kan forklares. På den ene side er den ældre medarbejder positivt stemt over for aldersdiversiteten, hvilket vidner om, at det ikke nødvendigvis er aldersbestemt, hvorvidt der ydes modstand. På den anden side kan den ældre generations udtalelser også ses i forståelsen af, at teori ikke er lig med virkeligheden, men i stedet er en begrundet antagelse, som forsøger at forklare virkeligheden. Dette paradoks, som findes i de ældres udtalelser om både at billige men samtidig yde modstand overfor de unges initiativer, taler således ind i det dilemma, som afsnit '1. Indledning' berørte. Heri blev det pointeret, at der med tilstedekomsten af fem generationer på arbejdspladsen følger et ledelsesdilemma i at balancere de unges perspektiver og kompetencer med de ældres forventninger og erfaringer. Dette understøtter afsnittet, hvilket vidner om, at ledere er nødt til at være opmærksomme på at give plads til nye idéer og for at imødekomme nye og yngre medarbejdere, der skal komme ind i en kultur, som er langt fra uddannelsesverdenen.

9.1.4 Hastighed i arbejdet

Den fjerde barriere, som vi udledte af empirien, omhandler medarbejdernes forventninger til hinanden i forbindelse med udførelsen af arbejdsopgaver. Her blev en diskrepans italesat af samtlige medarbejdere fra den ældre generation i forhold til forståelsen af, hvor hurtigt arbejdet bør avancere:

M2: *(...) så der kommer en hel masse unge, der vil højre og venstre, så forsøger jeg at have dem inde; "Rolig nu. Vi skal også have afleveret noget, og vi skal også i produktion, og vi skal have opdateret alt det her, dokumentation og alt muligt." (...) der er bare nogle [unge], dem er du nødt til at bremse lidt engang imellem, ellers så kører de.*

M1: *Men det er jo fint nok, de har nogle gode ideer.*

M3: *Der er måske også nogle, der skal have sparket derinde nogle gange for at komme ud af den her komfortzone. Os ældre, ikke også?*

M1: *(...) Det er måske erfaringen, men det i sig selv gør jo også, at man løser tingene på en lidt anden måde, fordi man har erfaringen (19).*

Her beskriver den ældre generation af medarbejdere, at de kan opleve, at nogle yngre medarbejdere styrer sig hurtigt gennem projekter, og at de gerne vil have hurtig fremgang i arbejdet, og at dette er nødvendigt at “bremse” for at imødekomme kunden og deres krav. Modsat de unges iver for hastige fremskridt diskuteres det samtidig mellem de ældre medarbejdere, at nogle ældre engang imellem skal “sparkes i gang” for at komme ud af deres “komfortzone”. Således beskriver medarbejderne metaforisk den diskrepans, der findes i generationelle tilgange til arbejdet, hvilket udtrykker en barriere i forhold til udførelsen af arbejdsopgaver.

Disse generationelle formodninger og forståelser kan vi forklare med afsæt i Prensky (2001), som påpeger, at en vigtig forskel mellem digitalt indfødte og digitale immigranter er tilgangen til hastighed eller acceleration i arbejdsopgaven, de stilles overfor. Her ses det, hvordan den digitalt indfødte generation karakteriseres som hurtigt skiftende i fokus og tager hurtige beslutninger med evnen til at navigere parallelle opgaver og at være eksperimenterende i deres tilgang, hvorimod digitale immigranter i højere grad vælger den lineære og velkendte fremgangsmåde (Eisner, 2005; Prensky, 2001). Dette kan forklare, hvorfor der opstår denne diskrepans i tilgangen til arbejdet mellem generationerne. Dette skal dog ikke ses som udelukkende en udfordring for ledere, men ligeledes en måde lederen kan styre arbejdets fremgang i forhold til, hvad der er brug for. Alternativt kan denne diskrepans også ses ud fra begrebet om værdidiversitet af Jehn et al. (1999). I deres perspektiv kan værdidiversitet have en negativ påvirkning på tilfredsheden og lysten til at blive i et team, fordi denne type diversitet indebærer uoverensstemmelser i de respektive forståelser af, hvad der er det egentlige mål og hvordan opgaven bør håndteres.

Førnævnte accelerations-diskrepans underbygges, men udfordres på samme tid af en yngre medarbejder, der fortæller om, hvordan vedkommende oplever, at der eksisterer en formodning om vedkommendes tekniske kompetencer, og kalder det en “*overvurdering*” af

disse, hvor medarbejderen i virkeligheden søgte yderligere kompetencer, før arbejdet skulle udføres:

M4: *Men jeg blev ligesom sat ind i stillingen med tanken om, at det er godt, at du ikke ved noget om det, fordi så kan jeg komme med et helt nyt frisk perspektiv (...) nogle gange så oplever jeg lidt sådan en overvurdering, altså hvad jeg så er i stand til, fordi jeg ikke har den der forforståelse for teknikken i SAP, eller i løn generelt. Og det har jeg også måtte kæmpe lidt med, og jeg bad om at komme på de her grundkurser, som kunderne også kommer på, og jeg har bedt om at få nogle kurser også, hvor at det indtryk, jeg fik, var, at som udgangspunkt, så skulle det ikke være nødvendigt for mig, fordi jeg skulle bare komme ind og være helt blank, og så bare give et helt friskt perspektiv på det (21).*

M4s oplevelse finder vi ligeledes i litteraturen om yngre generationer, som indebærer en forståelse af de unge som kompetencesøgende og videbegærlige, samtidig med at denne generation søger intellektuel udfordring og søger de personer, der vil udvide deres professionelle udvikling (Eisner, 2005). Alternativt påpeger Prensky (2001), at digitalt indfødte er gode til at lære og tilpasse sig nye teknologier, hvilket kan forklare, hvorfor medarbejderen oplever en "overvurdering" af sine evner fra leders side. Dette skyldes potentielt, at lederen forventer, at den yngre medarbejder besidder evnerne til hurtigt at kunne interagere med det givne system, selvom der ikke blev givet indføring til dette. Endvidere kan det også ses i lyset af konteksten, hvorfor det må forventes, at medarbejderne har en vis teknisk forståelse, givet arbejdet udfoldes i en IT-virksomhed. Citatet kommer således også til at være et udtryk for en af faldgruberne ved generationsledelse; generalism, der henviser til, at lederen antager, at den unge medarbejders generationelle karakteristika er præskriptive for vedkommendes adfærd. En ældre medarbejder fortæller desuden om de aldersmæssige forskelle mellem sin egen position og de yngres. Her fortælles:

M2: *(...) det, jeg har med mig fra uddannelsen, det er det med at lære og lære nyt. Og se tingene fra nye perspektiver og bare være nysgerrig, og hele tiden følge med, skal man også gøre. Man skal hele tiden følge med. Men så har I [taler til de unge i lokalet] også en ekstremt god teoretisk baggrund til at lære ting. Altså de unge, for at sige det rent ud. De er ekstremt gode til at lære ting hurtigt, og det er altså rigtig godt (22).*

Ovenstående citat er interessant, fordi den ældre medarbejder tydeligt skelner mellem sin egen position, og sætter den i kontrast til den yngre generation i forhold til læring. Vedkommende forklarer, at man i en sen alder: “hele tiden skal følge med”, hvor de unge betragtes ud fra evnen til “ekstremt hurtigt at lære nye ting”. Citatet rammer ind i betragtninger gjort af Eisner (2005), som argumenterer, at Baby Boomer generationen befinder sig, i dag måske til en endnu højere grad, end da artiklen først udkom, i en æra hvor indførelsen af nye metoder og nedskaleringer var på et højt niveau, hvorfor denne generation er tvunget til at være reaktive i sin tilgang og nødsaget til at forny sig hele tiden, grundet det før beskrevne sink-or-swim survival mode, og forklarer, at Baby Boomers kun vil opleve, at udviklingshastigheden bliver endnu højere, hvilket udgør en stadig større udfordring (Eisner, 2005). Samtidig beskriver M2, at vedkommende gennem sin uddannelse har erhvervet sig evnen til at lære nyt, hvorfor dette ikke kun er et karakteristika for den yngre generation, men det kan tolkes, at de i højere grad vil tillære sig nye ting hurtigere.

9.1.5 Generationsbiased ledelse

To ledere bidrager med et andet perspektiv på barrierer for generationsledelse, der beror på ledernes oplevelse af, hvilken rolle deres egen alder spiller i forhold til at lede medarbejdere i forskellige aldre. I den forbindelse fortæller L3 om de udfordringer, vedkommende har oplevet oplevet som ung leder:

***L3:** Det er jo også meget vigtigt at forstå, når man er sidst i 20'erne, og det kan jeg se i bakspejlet, så er der virkelig mange ting om livet, man ikke har prøvet, og derfor kan det være super svært som ung leder at sætte sig ind i nogen, der er 60 år, og børnene er flyttet hjemmefra og alt det der. Man er ikke engang selv kommet til at få børn, og ligesom forstå alle de ting (67).*

Ud fra ovenstående citat argumenterer vi for, at der er forbundet en barriere med i forhold til lederens egen alder, idet det udfordrer den mere interpersonelle del af ledelsesopgaven. Således handler aldersdiversitet ikke blot om teamsammensætningen, hvorfor der kan siges at opstå et generationelt bias i ledelsesopgaven, som lederen af naturlige, men aldersbegrundede årsager, ikke naturligt tager højde for, fordi lederen ikke genkender de livsomstændigheder, de ældre generationer befinder sig i. Derfor sætter lederen et fokus på, at man som leder må være opmærksom på denne generationskløft og nødvendigheden af, at forstå hvilke

udfordringer både de ældre og yngre generationer måtte opleve, fordi det har indflydelse på ledelsesopgaven. Dette gælder også det faglige aspekt:

L3: (...) og så kan man godt synes, hold op, de tager den også lidt med ro, de der ældre, hvor er deres energi egentlig henne? Og det tror jeg, det er meget vigtigt, at man som ung leder får forstået, at der kan godt ligge nogle andre ting bag, fordi at engang imellem, så siger de faktisk også noget fornuftigt, de der, der har siddet på den samme stilling i rigtig mange år (68).

Citatet fremhæver, hvordan lederens alder kan være en barriere for at udøve generationsledelse, her grundet en manglende forståelse for de ældre generationers karakteristika. Denne oplevelse af ens alder som barriere erklærer en ung leder, L2, sig enig i, og fortæller, at man som ung leder også føler et behov for at bevise over for sine medarbejdere, at man kan håndtere ledelsesopgaven (104). Det kan derfor udledes, at lederens alder kan udgøre en barriere for generationsledelse på forskellig vis, hvilket medarbejderne ikke oplever:

M2: Jeg har ikke set det som et problem. Altså, jeg har ikke tænkt over det. Jeg har ikke lagt mærke til det. Og min chef er også yngre end mine børn, men han er mega god. Der er ikke forskel på den måde, vi bliver behandlet på, og hvordan jeg ser andre, bliver behandlet. Det er fint.

M3: Jeg synes ikke, der er forskel på det. Det er de samme tilbud, vi får. Der er muligheder (23).

Der kan herudfra argumenteres for, at medarbejderne er bevidste om, at lederens alder kan udgøre en barriere, idet de selv reflekterer over dette, men de fremhæver samtidig, at deres ledere adresserer medarbejderne på samme måde uanset alder. Dermed kan det argumenteres, at ledere i KMD allerede behandler eventuelle generationsbias, og at denne fortsat er en relevant barriere at være opmærksom på, idet medarbejderne selv italesætter det. Dette skal ses i forlængelse af, at M1 italesætter, at KMD har fokus på graduates. Dette beskrives som noget, der ikke påvirker vedkommende, men det er bemærket, at ledelsesfokusset rettes mod de nye graduates, der starter:

M1: *Det er jo ikke, fordi det egentlig rører mig, men jeg ved godt, man fokuserer meget på graduates, og de nye, der kommer ind i virksomheden. Jeg føler, at der primært er fokus på det. Jeg kan sige, at jeg tror ikke, jeg har set en alders-strategi (46).*

M1s bemærkning omkring fokus på graduates kan indikere en skævhed i, hvor ressourcerne prioriteres på de forskellige generationer, hvilket kan tolkes til, at den ældre generation af medarbejdere overses. Yderligere kan den manglende alders-strategi føre til, at der ikke på systematisk vis tages behov for forskellige behov og udfordringer, der kan opstå for medarbejdere i alle aldersgrupper.

9.1.6 Interne rammer - et step i en anden retning?

I fokusgruppeinterviewet med lederne, kommer det frem, at der er kommet en 3-dages-regel, som betyder, at medarbejdere og ledere alle skal arbejde fysisk på KMDs lokation tre dage om ugen. Denne regel udgør ifølge alle ledere en barriere i forhold til at bedrive den ønskede ledelsesstil. Konkret beskriver en leder, hvordan reglen begrænser vedkommendes ledelsesstil:

L2: *Og det [3-dages-reglen] synes jeg jo lidt er et modspil til det [den individuelle tilgang], fordi ellers har man jo som leder ret fine muligheder til at lave den her individuelle vurdering, som du også er inde på, L4. Men det her er jo så lidt et step i den anden retning (87).*

Når lederen udtaler: “Men det her er jo så lidt et step i den anden retning”, tolkes det til, at vedkommende ser reglen som en modreaktion på den individuelle vurdering, og at reglen bliver en begrænsning for lederens autonomi. Det kan herudfra tolkes som, at lederne ønsker at bedrive situationel ledelse (jf. afsnit 5.1 Situationel teori), fordi denne tilgang beror på at lederen tilpasser sin adfærd til forskellige situationer, hvilket kræver, at lederen kan udvise fleksibilitet i forhold til at tilpasse sig den individuelle situation. En anden leder udtrykker en bekymring for de konsekvenser reglen måtte have for medarbejderne:

L1: *(...) men spørgsmålet er jo også, om det egentlig får betydning for den fleksibilitet, som de medarbejdere egentlig har udvist. Altså hvis man lige trækker den lidt længere ud (...)*

fordi de har haft de vilkår, som gør det lettere at kunne sidde med [arbejdet] hjemme, jamen så har de kunne tage en aftenvagt. Så det kan jo godt være, at (...) medarbejderne tænker, jamen så passer jeg egentlig mit 8-16, og så flytter jeg [lederen taler om sig selv] lidt væk fra den fleksibilitet, de udviste (88).

Lederen fortæller i ovenstående, hvordan reglen påvirker den fleksibilitet, som medarbejdere hidtil har benyttet sig af og frygter, at det i værste fald kan betyde opsigelser, med den begrundelse, at medarbejderes egen fleksibilitet bør belønnes med muligheden for samme. Lederens bekymring kan således ses som en barriere, da de fastsatte rammer besværliggør at kunne udøve situationel ledelse, der giver lederne mulighed for at give sine medarbejdere de rammer, der passer ind i den enkeltes hverdag. Lederne ytrer yderligere, at de interne rammer skaber udfordringer i forhold til at kunne yde individuel ledelse:

L4: *(...) jeg mistænker, at 3-dages-reglen kommer, fordi der er nogle teams, hvor det ikke har fungeret, og hvor ledelsen i teamet ikke har kunnet løfte opgaven med at sørge for, at der bare er et godt samarbejde på tværs af afdelingen. Det synes jeg jo er et spørgsmål om, at man som KMD går ind og siger, hvordan kan vi hjælpe den her leder, og har lederen de værktøjer, som de skal bruge? I stedet for, at det bliver sådan noget ned over os alle sammen. For der er jo nogle steder i KMD, hvor det har fungeret, det er jo fantastisk. (...) Man skal først prøve at forstå det. Hvad skal jeg gøre her? Og som leder mister man muligheden for at lave individuel ledelse og tænke selv og føre en autentisk ledelse, som jo også er meget moderne.*

L2: *Helt enig (103).*

Her fremhæver L4 behovet i KMD for at støtte ledere i at forbedre deres teams' præstationer og samarbejde, snarere end blot at pålægge nye regler for alle, grundet enkelttilfælde. Dette understøtter yderligere argumentet om, at lederne oplever selve rammerne som en barriere, og at det i højere grad er KMDs ansvar at give lederne de rigtige værktøjer til at bedrive situationel ledelse frem for at fastsætte rammer, der modarbejder dette. På trods af indførelsen af 3-dages-reglen anerkender lederen L3, at KMD overordnet stadig giver gode rammer for at lede med forbehold for medarbejdernes forskellige livsfaser og behov (81). Ydermere kan det tolkes, at den tidligere tilgang, som var mere tillidsbaseret, udfordres med henblik på 3-dages-reglen:

L4: (...) *der synes jeg, man har haft en tilgang til det, der hedder, vi har en aftale om, hvilke opgaver du skal nå, og hvornår de skal nås, og så har jeg tillid til, at du får lavet dem inden for det, til den kvalitet, vi har aftalt (82).*

Med citatet gives der udtryk for en klar præference for den tidligere, mere tillidsbaserede tilgang til ledelse, hvor den nyindførte regel mindsker frihed til at tilrettelægge arbejdstiden og løse opgaverne på en måde, der passer til medarbejdernes individuelle livssituation.

Opsummerende kan vi argumentere for, at rammerne for arbejdet i relation til 3-dages reglen kan anskues som en barriere i tre perspektiver. Først udgør det en barriere for at imødekomme de nye generationers ønsker til fleksibilitet, hvis KMD ønsker at tiltrække nye medarbejdere. For det andet taler reglen imod lederens ønske om at bedrive situationel ledelse, hvortil rammerne tilpasses medarbejderens individuelle behov, hvilket hænger sammen med tredje perspektiv, hvor barrieren findes i de forskellige behov, der knytter sig til forskellige medarbejderens livsfaser.

Delkonklusion

Denne dimension har fundet, at der eksisterer seks barrierer, der på hver sin måde kan være en hindring for at kunne bedrive generationsledelse. De seks barrierer er sammenfattet i nedenstående tabel.

Tabel 8. Generationelle barrierer

Barriere	Beskrivelse	Teoretisk understøttelse
En ny generationskløft	Yngre generationer stiller nye krav til organisationer, der er med til at skabe en generationskløft mellem generationerne på arbejdet, og derfor kan udgøre en barriere i forhold til at tiltrække og fastholde nye generationer.	Cox & Blake (1991) Levinsen (2018) Eisner (2005)
Manglen på et socialt tilhørsforhold	Generation z har et øget behov for et socialt miljø og tilhørsforhold på arbejdspladsen. Manglen på dette udgør en barriere for at disse medarbejdere trives.	Cox & Blake (1991) Eisner (2005)
Modstand mod forandring	De yngres initiativer udfordrer eksisterende praksisser, hvilket kan medføre modstand, og dermed udgøre en barriere for samarbejdet mellem generationer.	Prensky (2001) Eisner (2005) Amah & Ogah (2023) 4.1 Aldersperspektiver
Hastighed i arbejdet	Der er forskellige forventninger til hastigheden af arbejdets fremskreden på tværs af generationer, hvilket kan udgøre en barriere for udførelsen af arbejdsopgaver.	Prensky (2001) Jehn et al. (1999) Eisner (2005)
Generationsbiased ledelse	Lederens alder kan udgøre en barriere i forhold til at forstå og forholde sig til medarbejdere fra andre generationers livssituation.	Empirisk funderet
Interne rammer: Et step i en anden retning?	Virksomhedens strukturer og rammer er forudsættende for, hvilke ledelsesstile lederne kan udøve og kan dermed udgøre en barriere for at udøve generationsledelse.	Afsnit 5.1 Situationel teori

9.2 Generationelle muligheder

Med udgangspunkt i vores Gioia model (se bilag 10) har vi udledt den aggregerede dimension; Generationelle muligheder, der behandler de muligheder som generationsledelse og aldersdiversitet kan medføre. Dimensionen har både integreret udsagn fra ledernes og medarbejdernes perspektiv, der tilsammen udmunder i tre temaer: *Innovation*, *Robusthed* og *Intergenerationel interaktion*. Følgende afsnit vil derfor analysere disse temaer med henblik på at forstå, hvordan ledere og medarbejdere oplever aldersdiversiteten i KMD og dertil, hvilke muligheder de ser generationsledelse bringer.

9.2.1 Innovation

Fælles for medarbejderne er enigheden om, hvilke kompetencer de yngre generationer har og bidrager med på arbejdspladsen:

M4: (...) *Fordi i vores team, der er vi tre forholdsvis unge, der er blevet ansat indenfor et halvt års tid. Hvor jeg synes, allerede nu, jeg kan mærke, at det giver mere, der sker mere, altså det virker mere alsidigt, og altså flere perspektiver, som vi også har været inde på før. Og på sigt, så kommer der jo angiveligt til at komme flere og flere unge ind (51).*

Citatet antyder, at den yngre generation bidrager med nye perspektiver på arbejdet, hvilket også understøttes af de ældre medarbejdere, der tilføjer, at disse også er teoretisk funderede, samt at de unge mestrer evnen til hurtigt at sætte sig ind i nye opgaver (22). Dette peger således på en tendens til, at der er forskel på de dynamikker og perspektiver, som forskellige generationer medbringer på arbejdspladsen, og at dette skaber en positiv dynamik, der tillader en mere kreativ og dynamisk arbejdsplads, hvor forskellige perspektiver er med til fremme innovative løsninger. Endvidere påpeger M4, at denne åbenhed skaber et miljø, hvor man som ung medarbejder bliver taget godt imod. Denne konsensus om, hvad aldersdiversitet bringer til arbejdspladsen flugter med argumenter fra Cox & Blake (1991), som argumenterer for, at diversitet kan være med til at bidrage til en organisations konkurrenceevne gennem promoveringen af kreativitet, innovation og problemløsning. Denne pointe understøttes yderligere af en yngre medarbejder, der ytrer:

M5: *Jeg tænker også i forhold til min alder. Jo, jeg har ikke så meget erfaring, men jeg tænker, at som ny, så kommer vi også med en masse nye perspektiver på, hvordan man skal arbejde. Jeg startede i et team, hvor folk havde været der i 15-20 år og havde virkelig faste måder at arbejde på. Hvor jeg simpelthen prøvede at bryde dem op og lade dem se, hvordan vi ellers skal arbejde. Så det synes jeg også, at selvom vi er unge og ikke har så meget erfaring, så kommer vi med et helt andet perspektiv på, hvordan vi kan arbejde (4).*

Her beskrives hvordan de unge bidrager positivt i samspillet med ældre kollegaer. Dette kan udledes af, at M5 fremhæver, at den ældre generation er mere låst i deres tilgang, hvor de unge med deres nysgerrighed kan være med til at bryde måden, hvorpå arbejdsopgaverne

tilgås i teamet, hvilket ligeledes understøttes af M3, der har oplevet samme (5). Hvordan denne dynamik konkret udfolder sig beskriver medarbejderne i følgende citat:

M2: *God idé, men det har vi prøvet. Den der dynamik og samarbejde, den er bare super.*

M3: *Det synes jeg også.*

M4: *Jeg synes også, at man tydeligt kan mærke som ung, at alle de ældre er rigtig glade for, at man er der, og man kommer ind og gerne vil lære noget nyt og vil gerne bidrage også. Jeg oplever en enorm imødekommenhed og positivisme omkring, at man måske ikke ved alt, men så har man måske nogle idéer. Og som M2 også siger, så er der mange af dem [idéerne], man måske har prøvet før. Men det kan jo også være, at man er heldig, at man finder på noget helt nyt, som ikke har været tænkt på før (8).*

Medarbejderne fortæller, hvordan de oplever de faglige diskussioner i et aldersdiverst team. Denne positive dynamik og samarbejdet, som medarbejderne beskriver, er dermed i overensstemmelse med Jehn et al., (1999) begreb om informationsdiversitet, fordi begrebet behandler de forskelle, der i den viden og de perspektiver, som forskellige medarbejdere bringer med ind i deres teams, og at denne viden afhænger af alder. Informationsdiversitet kan desuden bruges til at forstå den dynamik, medarbejderne beskriver, at de oplever på tværs af generationer i KMD, hvor de unge bidrager med nye perspektiver, ofte forankret i teoretisk viden, og de ældre trækker på et praksisnært perspektiv. Dette skyldes, at denne dynamik er med til at facilitere diskussioner omkring arbejdsopgaverne, som er indbegrebet af informationsdiversitet. Disse diskussioner, som aldersdiversiteten bidrager til, er ifølge Jehn et al. (1999) blandt andet det, der muliggør, at virksomheden kan blive ved med at udvikle sig. Endvidere kan det tolkes, at der er konsensus om, at unge bidrager med innovative løsninger, idet M4 udtaler, at man kan være heldig at finde nye løsninger, der ikke er afprøvet før. Citatet beskriver dermed én af de muligheder, der er forbundet med generationsledelse.

9.2.2 Robusthed

På trods af at de yngre og ældre generationer, der definerer sig som “fastlåste” i citat 4 og 5 (jf. afsnit 9.2.1 Innovation), der synes at bære negative konnotationer, så kan det omvendt også være et udtryk for, at de ældre generationer besidder en erfaring og anden viden, som de går til arbejdsopgaverne med. Denne forståelse tilskriver M1 sig og forklarer:

M1: *Det er jo nok fordi, at man føler, at man har lidt mere på rygraden, (...) hvis der kommer noget nyt, så er der måske 74-75% af det, du kan. Det ved jeg ikke, om det gør en stærkere i forhold til at kunne løse problemer hurtigere eller? Men altså erfaring betyder selvfølgelig noget i forhold til den kontekst, vi arbejder i, i SAP, fordi (...) der har været et kæmpe stort gap, hvor der ikke rigtig har været uddannet folk, der kan noget SAP. Derfor er det naturligt, at dem, der egentlig er SAP-konsulenter, generelt er ældre (...). Så man kan sige, at det er fint, at der kommer nye ind, for så kan vi egentlig lære dem noget (1).*

Medarbejderen fortæller, hvordan det at være fra den ældre generation gør, at vedkommende føler, “at man har lidt mere på rygraden”, og påtaler endvidere, hvordan dette har betydning for løsningen af teamets arbejdsopgaver. Citatet er på den måde med til at antyde, hvilke perspektiver og viden den ældre generation medbringer til de faglige diskussioner. Det kan hertil argumenteres, at den ældre generation bidrager med en ro til arbejdet, hvilket illustrerer den anden mulighed generationsledelse medfører, nemlig robusthed til arbejdet og teamet, fordi de i forvejen har opbygget erfaring og kendskab til konteksten i forhold til, hvordan arbejdsopgaver kan løses. Endvidere påtaler M1, at erfaringen er særligt vigtig, når konteksten tages i betragtning. Der kan herudfra argumenteres, at erfaring bliver en central kapabilitet at tilgodese i IT-branchen, fordi denne branche omfatter informationssystemer, hvortil der kræves et praktisk kendskab frem for udelukkende teoretisk. Det er her, de ældre generationer har en force, for som M1 udtaler: “det er fint, at der kommer nye ind, for så kan vi egentlig lære dem noget”. Dette anerkender en af de yngre medarbejdere også, og fortæller:

M4: *Som ung, så er der jo for det første den faglige del med, at jeg kan i hvert fald godt føle mig... Selvfølgelig bagud, fordi jeg er ny. Men også især, når det kommer til sådan noget som SAP. Fordi det kan man ikke bare lære uden at være ansat i en virksomhed, der arbejder med SAP. Så der er det rart, at der er en masse erfarne mennesker, som man kan lære af. Især fordi man jo kommer uden viden. Altså man har ikke rigtig noget, man kan komme med på forhånd (2).*

M4 udtrykker ligeledes behovet for kendskabet til det givne informationssystem og at dette kræver praktisk erfaring frem for udelukkende teoretisk viden, hvorfor det at kunne lære fra “en masse erfarne mennesker”, som M4 ytrer, bliver essentielt.

Citaterne illustrerer dermed, hvordan de ældre medarbejdere bidrager til informationsdiversitet gennem robusthed og erfaring. Dette skyldes, at de medbringer en anden viden om, hvordan nye problemer kan løses med afsæt i allerede afprøvede løsninger, og samtidig lære disse fra sig, der tilsammen skaber et robust team. Sammen med de yngres bidrag viser dette nogle af de muligheder, der kan være ved generationsledelse. Disse muligheder oplever lederne også (69), hvor det udtrykkes, at:

L1: (...) *dynamikken kommer, som jeg ser det. Den kommer meget fra de unge, de er virkelig frembrusende, hvilket er positivt, hvor man kan sige, de der er lidt ældre, de har en anden ro omkring nogle ting, (...) det er netop den dynamik, jeg synes, der gør noget rigtig godt (...)*
(65).

9.2.3 Intergenerationel interaktion

Den tredje mulighed generationsledelse giver er intergenerationel interaktion, der defineres af Lyons og Kuron (2014) som organisationens evne til at kunne overføre værdier, evner og ressourcer på tværs af generationer. Dette kan ses i forlængelse af forrige afsnits pointe om den robusthed, det skaber, når de ældre medarbejdere lærer fra sig, hvor både yngre og ældre medarbejdere understregede behovet for at kunne lære fra sig. Det kan således tolkes som, at medarbejderne er bevidste om, hvad vidensdeling muliggør. Hertil anser en af de ældre medarbejdere vidensdeling som en motivationsfaktor, hvilket kan skyldes, at ældre generationer har stor loyalitet overfor virksomheden: **M1** “Vi skal også gerne kunne give stafetten videre til nogen. Det er godt at arbejde for” (61).

En anden måde at anskue vidensdeling på er, at det kan være med til at sikre, at den viden, der er akkumuleret i virksomheden, bevares, hvortil **M3** fortæller om den overlevering, der finder sted i vedkommendes afdeling: **M3** “(...) også oppe ved mig, der er rigtig mange, der snart går på pension. Så der foregår jo meget overlevering til de to nye også, der er kommet ind. Ja, så der er meget, der sker rigtig meget vidensdeling lige nu” (52). Denne overlevering tilkendegiver en anden medarbejder ligeledes er væsentlig og fortæller: **M2** “Altså fremme dem [kompetencer], ikke også? Sørg for, at vi får en masse nye, kompetente unge mennesker ind, og så får vi, vi gør brug af dem, der har erfaring” (59). Citaterne er således med til at antyde, at KMD er opmærksomme på vigtigheden af vidensdeling. Endvidere viser de, at intergenerationel interaktion kræver kommunikation og viljen til at lære fra sig på tværs af

generationer. Det kan udledes, at dette vil fremme og opbygge de kompetencer, virksomheden besidder, hvortil det samtidig sikres, at disse bevares. Dette understøttes yderligere af M2, der beskriver de muligheder, som forbindes med at udvikle sine kompetencer, fordi disse kan være en ressource andre steder i virksomheden, hvis eksempelvis en kunde ikke længere ønsker at anvende en given teknologi og har brug for noget andet (58). Således understreges også vigtigheden af vidensdeling også i forbindelse med en IT-kontekst, hvilket tilmed skal ses i forlængelse af forrige afsnits pointe om, hvordan vidensdelingen bliver essentiel, grundet det særlige behov for praktisk erfaring i en IT-kontekst. Her blev der lagt tryk på, at det ikke er nok udelukkende at have teoretisk viden om informationssystemer, da det ligeledes kræver praktisk erfaring, hvilket ligeledes taler ind i behovet for at kunne facilitere intergenerationel interaktion. Dette er ikke ensbetydende med, at alle medarbejdere skal være teknisk stærke, men i højere grad, som en yngre medarbejder forklarer, at medarbejderne har en grundlæggende forståelse for IT, der muliggør kommunikation og faglige diskussioner på tværs:

M5: Altså, jeg synes, det er vildt rart, at der er nogle sindssygt dygtige arkitekter i mit team, som jeg altid kan få hjælp fra. Og jeg har jo en uddannelse i IT-ledelse og (...) vi forstår jo grundprincipperne i IT-sproget. Men jeg synes, det er rart, at jeg ved, at det ikke er min opgave, at jeg skal ind og forstå det helt tekniske, og hvordan vi løser det her. Det har jeg mega dygtige folk til. Jeg vil mega gerne lære, men det er ikke der, jeg blander mig. Det er i, hvordan det skal gøres (20).

Udsagnet om at “forstå grundprincipperne i IT-sproget” og at vedkommendes opgave består i, hvordan opgaver håndteres, taler ind i de kompetencer, der er til stede i KMD. Dette kan ses i relation til afsnit ‘2.1 Introduktion af case’, hvor der argumenteres for, at medarbejderne må besidde en grundlæggende forståelse og kompetencer inden for IT. M5 påpeger, at det ikke nødvendigvis kræver at være teknisk stærk, men at have kompetencerne til at kunne sætte sig ind i, hvordan arbejdsopgaverne organisatorisk kan organiseres og løses. Disse kompetencer er, ligesom vidensdeling, essentielle at opbygge inden for IT-branchen, da denne ofte vil være afhængig af kunder:

M1: (...) vi arbejder med de teknologier, vi har, og så bestemmer omgivelserne, eller kunden, hvilke teknologier, der er i spil. Så vi kan jo egentlig godt risikere, at det her produkt, det skal vi ikke bruge længere. Det vil vi gerne begræde os af inden for 2-3 år (57).

Det er således omgivelserne, der i høj grad forudsætter, hvilke teknologier medarbejderne arbejder med, hvorfor det bliver vigtigt at have grundlæggende kompetencer inden for informationssystemer.

Delkonklusion

De tre fremviste muligheder, der kan være ved effektiv generationsledelse, danner tilsammen et billede af, at både medarbejdere og ledere oplever aldersdiversitet på arbejdspladsen som positivt, og at dette bidrager positivt til dynamikken internt. Endvidere italesættes vigtigheden af vidensdeling på tværs af generationer, og at dette især er relevant i konteksten af IT-branchen. Hvordan de tre muligheder konkret bidrager til dette er sammenfattet i nedenstående tabel:

Tabel 9. Generationelle muligheder

Mulighed	Beskrivelse	Teoretisk understøttelse
Innovation	De yngre generationer (millennials & generation Y) bidrager med innovative løsninger på arbejdsopgaver.	Cox & Blake (1991) Jehn et al. (1999) Tabel 3. Generationers karakteristika
Robusthed	Ældre generationer (baby boomers) bidrager med erfaring og en robusthed til løsninger på arbejdsopgaver	Tabel 3. Generationers karakteristika Jehn et al. (1999)
Intergenerationel interaktion	Effektiv generationsledelse skaber grobund for vidensdeling på tværs af generationer	Lyons & Kuron (2014)

9.3 Generationsledelse - ledelsesopgaven og det interpersonelle

Følgende afsnit er udledt af vores aggregerede dimension: Generationsledelse, i vores Gioia-model (se bilag 10). Dimensionen kan opdeles i yderligere to temaer, hvoraf den første del behandler både medarbejderes og leders oplevelse af ledelsesopgaven på tværs af generationer, hvor det andet tema berører det interpersonelle. Afsnittet vil derfor analysere disse temaer med henblik på at forstå, hvordan både medarbejdere og ledere oplever aldersdiversitet i relation til ledelsesopgaven.

9.3.1 Det tvedelte fokus på ledelsesopgaven

Afsnittet opdeles i to sektioner henholdsvis: *Intergenerationel oplevelse af god ledelse* og *Faglig ledelse*, idet empirien har vist, at ledelsesopgaven er tvedelt.

9.3.1.1 Intergenerationel oplevelse af god ledelse

Et aspekt af den oplevede aldersdiversitet henvender sig til den ledelsesmæssige opgave, hvorfor vi spurgte medarbejderne, hvad de ønskede af en leder. Hertil udtrykte medarbejderne et fælles behov og ønsker til en leder:

M4: *Jeg synes, at det først og fremmest handler om, at en leder er leder. Det er deres første opgave. (...) Ellers så handler det måske om at snakke strategi for teamet eller for businesslinjen. Det er jo også fair nok, men jeg oplever bare, at min leder sidder i møder hele tiden.*

M3: *Personaleledelse, det er ikke noget, vi ser meget til. Vi kan altid snakke med min chef. Det er ikke det, der er problemet. (...) De sidder i møder hele tiden. Hvad fanden sidder de i møder om?*

M1: *Det er rigtigt. Min chef, som egentlig også er projektchef for hele programmet, hun har jo simpelthen så mange under sig. Hun kan jo ikke engang holde de der 1-1 samtaler længere. Fordi det hele er strategi, kundemøder og alt muligt andet (25).*

Citatet vidner om en fælles forståelse af, at ledelsesopgaven handler om at være til stede og være tilgængelig for sine medarbejdere uden, at det relaterer sig direkte til et fagligt output. Dertil virker tilgængeligheden og synligheden af lederen til at være vigtigt for den unge medarbejder, hvortil to ældre medarbejdere tilslutter sig. Interaktionen mellem medarbejderne vidner om en konsensuel oplevelse af, at ledere i KMD er optaget af forretningsmæssige

opgaver, og at der ønskes mere nærværende ledelse. En ældre medarbejder uddyber vigtigheden af den nærværende leder:

M2: *Når jeg vender det om, altså ledelse, så mener jeg jo, at så kommer lederen rundt og siger: "Hvordan har du det i dag? Skal vi lige gå ud og tage en kop kaffe?" Ikke at det står i en kalender. Fordi hvis jeg har et dårligt arbejdsliv, så kan jeg jo ikke vente en måned og prøve at få en 1-1, og så kommer det hele der. Det duer ikke. Så den daglige kontakt med ens leder, det er mega vigtigt. Og jeg er glad for, at jeg sidder på kontor med min leder, og vedkommende ikke sidder i Polen eller Odense eller København. Det har jeg prøvet. Det er ikke det samme. Overhovedet ikke (32).*

Der kan dermed argumenteres for, at manglende prioritering og tid til at udfolde personaleledelse kan resultere i nedgang i medarbejdertilfredshed. Endvidere kan citatet ses i forlængelse af specialets teoretiske afsæt, hvori det indvendes, at der er uenighed om, hvilken ledelsesstil, der vil være mest effektiv overfor de yngre generationer. Citatet viser, at den yngre generation værdsætter det sociale forhold med lederen, hvilket modsætter sig dele af litteraturen, som siger, at LMX-teori ikke er anvendelig, fordi de yngre generationer ikke i samme grad som ældre generationer ønsker en uformel relation til deres leder (jf. afsnit 5.3 Generationsledelse). Ønsket om det sociale forhold tilslutter flere medarbejdere sig, hvor de giver udtryk for, at de ikke har meget fysisk kontakt til deres leder, og at der ikke synes at være transparens i lederens opgaver, og medarbejderne virker af den grund uforstående overfor den manglende personaleledelse. Dette understøttes yderligere, da den ældre medarbejder, M3, fremhæver vigtigheden af lederens synlighed for medarbejdere, da synligheden skaber muligheder for interaktion og engagement, som kan bidrage til bedre kommunikation og relation mellem ledere og medarbejderne (39). Denne relation uddyber flere af medarbejderne, da de fortæller om, hvad de ønsker af en leder:

M5: *At være til stede.*

M3: *Ja, det kan jeg godt lide. At være til stede og lytte. Alting. Spise frokost med os. Det er sådan en personaleleder.*

M4: *Ja, altså være opmærksom på sine medarbejdere.*

M3: *Og være i stand til at give feedback (40).*

Citatet viser, hvordan medarbejderne på tværs af generationer opnår konsensus omkring, hvilken relation, der ønskes til ledere, hvortil det kan tolkes, at de særligt lægger vægt på den interpersonelle del af ledelse. Dette understøttes yderligere af en yngre og ældre medarbejder, der tilføjer: **M4**: “Ja, så bare generelt varetage sine medarbejderes bedste interesser. Beskytte dem. **M3**: Ja, det er det, jeg kalder personaleledelse” (41). Således tilslutter alle medarbejdere sig i en diskussion og betoner vigtigheden af, at ledere forstår medarbejdernes daglige arbejde og engagerer sig i deres aktiviteter (33). Der dannes på baggrund heraf et billede af, at der er et ønske om mere personaleledelse.

9.3.1.2 Faglig ledelse

Empirien viste os, at der trods en konsensuel forståelse af, hvad der ønskes i en leder, dog eksisterer differentierede holdninger til, hvordan en leder bør lede medarbejderne fagligt og karrieremæssigt:

M2: *Det jeg oplever, det er det her med, hvordan passer dine opgaver i forhold til byrden? Er det for meget eller for lidt? Det er meget vigtigt, og det er de faktisk gode til at justere. Og en anden ting, det er altså, at man har frihed til at bestemme. Det er det aller, aller vigtigste for mig. Frihed til at bestemme inden for selvfølgelig rammerne (...) Der er enormt meget selvbestemmelse - og at man får den accept fra lederen også* (27).

En ældre medarbejder understreger i citatet som det første, den balance ledelsesopgaven indebærer; det interpersonelle og det faglige fokus. Dernæst forklarer den ældre medarbejder, hvordan vedkommende værdsætter den frihed og selvbestemmelse, som lederen tilsyneladende giver. Dette erklærer en anden ældre medarbejder, **M1**, sig enig i og tilføjer, at det ligeledes er vigtigt selv at kunne række ud og diskutere arbejdsopgaverne om nødvendigt (26). Dette understøtter **M3**, da vedkommende også giver udtryk for ønsket om frihed i arbejdet i respons til en yngre medarbejders ønsker til lederen:

M3: *Nej, det tror jeg ikke, for jeg har ikke brug for de der ting. Tværtimod, så synes jeg, at jeg godt bliver lidt søvnig nogle gange med, “du skal nå det og det”. Ja, roligt. Altså hvorfor? (...)*

M1: *Ja, ja.*

M3: *Jeg vil gerne bare lave mit, jeg vil bare gerne arbejde, og så vil jeg lave mit* (29).

De ældre medarbejders interaktion viser, hvordan de distancerer sig fra de yngre medarbejders behov, og i stedet blot ønsker at have tiden til at udføre deres arbejdsopgaver uden for mange forstyrrelser og karrieremæssige målsætninger.

Sammenfattes ovenstående kan det udledes, at den ældre generation søger en leder, der lytter til dem, er tilgængelig og kan bane vejen for, at de kan komme i mål med deres arbejdsopgaver. De foretrækker en mere afslappet tilgang til ledelse, der giver dem autonomi og frihed i deres arbejde. Dette stemmer overens med teorien, der påpeger, at lederen i ledelse af Baby Boomers skal give fleksibilitet, autoritet og respekt (Eisner, 2005). Modsat den ældre generation er de yngre generationer enige om, at de har andre behov:

M5: *Men for mig, jeg ved ikke om det er, fordi jeg er ung, altså jeg har brug for, da jeg mødte min nye leder, så var jeg bare sådan, hvordan kommer jeg frem? Jeg har brug for det her, det her & det her. Jeg kan godt, altså jeg mangler nogle gange, at der bliver sat nogle mål, og har jeg nået det, jeg skulle, og hvad er mit næste mål, og mit næste mål? (28).*

Her udtrykker den yngre medarbejder et behov for en struktureret tilgang til ledelse, hvor der bliver sat tydelige mål og retningslinjer. Denne strukturerede tilgang er særligt vigtig for unge medarbejdere, idet de søger sparring og vejledning til at udvikle sig og nå deres karrieremæssige mål. De behov M5 udtrykker stemmer overens med vedkommendes generationelle tilhørsforhold, idet Levinsen (2018) og Eisner (2005) påpeger, at Millennials er kendetegnet ved, at de ønsker konstant at udvikle sig, at kunne måle deres arbejde og se konkrete resultater heraf. Dette erklærer en anden ung medarbejder, M4, sig enig i, og nævner specifikt, at man som ny medarbejder ønsker mere struktureret ledelse, for at sørge for den nødvendige sparring (30, 48). Ydermere fremhæver M4 en udfordring i den kontekst, hvor unge, som er mere introverte, måske føler, det er svært at bede lederen om den nødvendige støtte og ledelse:

M4: *Hvor min nye leder sagde, "jamen dem kalder jeg bare lige ind til [1-1 samtaler], når jeg kommer i tanke om det". Og der synes jeg, at det er svært, især hvis man er introvert, at skulle bede sin leder om at være leder for en (...) når jeg snakker med andre i min*

omgangskreds, så har de en meget mere struktureret tilgang til, hvordan de oplever deres måde at blive ledet på, hvor de bliver målt på KPI'er og projekter (...) (31).

Ligeledes udtrykker denne medarbejder fra Generation Z også behovet for målbarhed i arbejdet, hvilket dermed kan siges at være et generelt træk for de yngre generationer. Denne opfattelse af den yngre generation tilskriver en ældre medarbejder sig også og peger på, hvordan generationerne adskiller sig fra hinanden:

M3: *Og der kan man høre, at der er forskel på alder. I har mere brug for coaching og ledelse. Hvad vej det skal gå? Hvor vi andre [ældre] har mere brug for det modsatte. Men vi har stadig brug for en, vi kan række ud til, og stadig en, der lytter til os. Og ja, er der for os, hvis det er nødvendigt. Det er dybest set det, forskellen er (34).*

Den ældre medarbejder tilslutter sig den yngre medarbejders, M4, opfattelse, og tegner et billede af, at der tilsyneladende er forskel på tværs af generationer, når det omhandler den faglige dimension af ledelse. For som de to yngre medarbejdere M4 og M5 udtaler, har de et større behov for målsætninger, udvikling og feedback på deres arbejde, samt coaching og ledelse, der guider dem i, hvilken retning de skal bevæge sig i. Derimod har de ældre medarbejdere i stedet behov for, at lederen giver dem frihed i tilgangen til arbejdsopgaverne, men samtidig at lederen er til stede i forhold til sparring.

Samlet set vidner dette om, at der i den faglige dimension af ledelse eksisterer forskellige behov alt efter medarbejderens generationelle tilhørsforhold, i relation til deres leder. Derfor taler denne del af ledelsesopgaven for at lede generationer forskelligt. Hvorimod det synes, at den daglige personaleledelse ikke kræver en differentieret tilgang, idet medarbejderne på tværs af generationer oplever samme behov. Dette tvedelte fokus på ledelsesopgaven kan være svær, hvilket flere ledere anerkender (74). L1 fokuserer eksempelvis på, at et godt arbejdsmiljø og trivsel blandt medarbejderne ikke kun er vigtigt for at løse de nedsatte opgaver, men at det er lige så vigtigt, at teamet trives (66). Hertil kan det tolkes, at denne balance mellem opgaver og trivsel i teamet kan udfordres af aldersdiversitet, fordi vi som tidligere nævnt ser, at værdidiversitet kan have en negativ effekt på teammedlemmers oplevelse af sin trivsel i teamet (Jehn et al., 1999). Denne balance taler en anden leder ligeledes ind i:

L4: (...) Og det er måske nogle gange det, jeg synes, at KMD glemmer engang imellem, at det er en forretning, og vi har en opgave, der skal løses, og så må man ligesom få sat det team, der skal bruges til det. "De har også været her i 30 år, og de ved en masse, og de skal i hvert fald blive". Men er det stadig det bedste for alle? (...) vi tænker enormt meget på individet, og nogle gange glemmer vi lidt, hvad er det for en for en opgave, vi står overfor, og hvordan får vi løst den bedst muligt (73).

I citatet forholder lederen sig til balancen mellem at skulle drive en forretning, hvilket stilles i kontrast til det menneskelige hensyn, og der synes at være en bekymring hos lederen for, at hensynet til de ældre medarbejdere kan overskygge virksomhedens overordnede forretningsmæssige mål og behovet for effektiv opgaveløsning. Ovenstående kan argumenteres for at være udtryk for problematikker, der forbindes med situationel ledelse. Her kræves, at lederen kan tilpasse sig de forskellige situationer, hvilket af citatet ovenfor findes i, at aldersdiversitet, og KMDs tilgang til samme, udfordrer opgaven om at nå forretningsmæssige mål.

9.3.2 Ledernes oplevelse af aldersdiversitet

Afsnittet vil behandle ledernes opfattelse af aldersdiversitet, hvorpå der findes forskellige syn. I forlængelse heraf udtrykker en ung leder en kritisk holdning til aldersrelateret ledelse, men synes i stedet, at det vigtige er den individuelle ledelse, hvor en yngre leder påpeger vigtigheden i evnen til at udnytte medarbejdernes potentiale:

L4: Jeg er lidt imod det der med, at man er alt for fokuseret på alder, når man skal prøve at lede. Ligesom jeg også er imod, at man fokuserer på kvinder, når man skal lede. Jeg synes, at overlæggeren er individuel ledelse. (...) Det er jo at se den enkelte medarbejder, og så forholde sig til, hvordan får jeg den her medarbejder til at blive en succes i den rolle, medarbejderen har. Eller, det kan også være, at det ikke er muligt, så skal man finde ud af, hvor kan man så gøre medarbejderen til en succes andre steder i KMD, eller hvad det måtte være i forhold til rollen, i forhold til ansvaret, afdeling og teamet osv. (63).

Lederen fralægger sig synet på, at alder eller køn skal være bærende faktorer for at bedrive ledelse, men at det vigtige derimod er at finde ud af, hvordan den individuelle medarbejder

kan blive en succes i KMD. Den individuelle ledelse forklares som værende en ledelsesform, hvor lederen ser på den enkelte medarbejder og tilpasser ledelsesstilen efter medarbejderens behov og personlige omstændigheder. En ældre medarbejder anerkender ligeledes denne tilgang (80). På trods af den tilsyneladende enighed herom, påpeger en anden ung leder, at selvom det handler om at lede individuelle medarbejdere, så findes der alligevel nogle mønstre i forskellige aldersgrupper, som får betydning for den tilgang, man som leder har til den individuelle medarbejder:

L2: (...) du har meget ret i det med, at det er individet måske nærmere end gruppe, som den måske har tilhørsforhold til. Men jeg synes dog, at der er nogle mønstre, som man jo selvfølgelig kan skele lidt til. Det er i hvert fald min erfaring, at (...) en af de klare forskelle er måske, at dem, der er i 20'erne har mere fokus på det lange perspektiv af logiske årsager. Hvordan kan man udvikle sig? Og hvad kan man sætte af langsigtede mål? Hvor mange af dem, der ligger i den lidt ældre aldersgruppe, de har måske været på det sted i deres karriere, og det de beskæftiger sig med nu, er måske i høj grad spændende, og man vil godt udvikle sig indenfor det område, men man lægger ikke en langsigtet plan. (...) det synes jeg i hvert fald er lidt en differentieret tilgang, man så er nødt til at have i forhold til medarbejderne, også i forhold til ny viden og kurser og den slags perspektiver. (...) hvis man får sammensat sit team lidt blandet, så vil det jo selvfølgelig også blive meget individorienteret (64).

Lederen udtrykker, at der findes nogle aldersbaserede mønstre på tværs af medarbejderes aldersgrupper, hvor disse går på medarbejderes forskellige ønsker til deres faglige udvikling. De mønstre, som lederen oplever, omhandler, at de yngre generationer har fokus på at skabe langsigtede planer for deres faglige udvikling, hvilket stemmer overens med feltnoterne fra det indledningsvise møde, hvor en leder forklarede, at de yngre har en stærk tro på sig selv, kan virke frembrusende og har ambitiøse karrieremål (bilag 2). Disse empiriske fund er ligeledes i tråd med Eisners (2005) argumenter om, at Millennials tror på egne evner og ønsker at have mål for sin performance. Lederen oplever generelt et andet mønster for de ældre medarbejdere, og fortæller, at de ældre ligeledes ønsker at udvikle sig, men at deres ønske til faglig udvikling i højere grad handler om muligheden for at specialisere sig. Disse mønstre betyder, at lederen oplever, at skulle tilpasse sin ledelsesstil i forhold til disse ønsker. Denne fornemmelse er i overensstemmelse med, hvad medarbejderne også selv udtrykker (jf. afsnit 9.3.1.2 Faglig ledelse). Her lagde de yngre medarbejderne vægt på ønsket om coaching

og mål for deres karriere, modsat de ældre, der i højere grad ønskede autonomi og frihed til at udføre deres opgaver.

Ydermere bemærkes det, hvordan L2 påpeger, at når man sammensætter et diversit team, vil der uundgåeligt være behov for den mere individuelle ledelse, som L4 taler for, fordi medarbejderne er forskellige, hvilket kan være i relation til både alder men også andre faktorer. Dermed bliver det diversiteten i teamsammensætningen, der får indflydelse på ledelsestilgangen. En tredje leder oplever også, at aldersdiversitet har indflydelse på, hvordan vedkommende bedriver ledelse, og erklærer sig enig med L2 i vedkommendes betragtning om mønstre i aldersforskelle, og sætter det i relation til organisatoriske forandringer, hvor vedkommende ser en forskel på generationernes reaktioner:

L1: (...) dengang jeg sad med xx-teamet. Det var den blanding af unge og gamle (...) altså det er jo et helt andet fokus, der var for de unge. Lad os nu bare tage en organisationsændring. (...) Altså hvor det jo lidt mere [for de unge], "uha, det er sgu, hvad er det, det står for?".

Hvor de lidt ældre: "Jamen det har vi været igennem mange gange" (65).

Således ses aldersforskelle ikke kun i relation til ønsker for faglig udvikling, men ligeledes i relation til, hvordan forskellige aldersgrupper oplever organisatoriske forandringer, hvor det påpeges, at yngre kan reagere med en vis form for skepsis eller usikkerhed, og at ældre har oplevet organisatoriske ændringer før, og derfor udviser en ro og påvirkes mindre. Dette kan også ses i sammenhæng med afsnit '9.2.2 Robusthed', hvor medarbejder M1 påpeger, at erfaring medfører, at man er bedre rustet til at håndtere de udfordringer, der måtte opstå. L1s betragtning om, at unge i højere grad er skeptiske overfor forandringer, står således i kontrast til forhenværende afsnit 9.1.3 Modstand mod forandring - uanset alder, der viste at de yngre medarbejderne havde en oplevelse af, at det i højere grad var den ældre generation, der var mere forbeholdne over for nye arbejdsgange og teknologiske input.

Delkonklusion

Opsummerende viser denne del af analysen, at generationsledelse i nogen grad har sin berettigelse. På den ene side fremviste empirien, at der er behov for generationsledelse, når det handler om den faglige del, men at generationsledelse på den anden side ikke er nødvendigt, når det gælder den daglige personaleledelse. Det kan dog sammenfattes, at der blandt lederne er uenighed om, hvorvidt, der skal bedrives generationsledelse, idet flere

ledere i stedet bedriver det de kalder individuel ledelse, som i højere grad ser på hele individet. Fundene er opsummeret i nedenstående tabel.

Tabel 10. Generationsledelse: Ledelsesopgaven og det interpersonelle

Generationsledelse; det interpersonelle og ledelsesopgaven	Beskrivelse	Teoretisk understøttelse
Det tvedelte fokus på ledelsesopgaven	Ledere skal kunne skifte mellem personaleledelse og faglig ledelse af sine medarbejdere, hvoraf den faglige del vil variere ift. den enkelte medarbejder.	Afsnit 5.3 Generationsledelse. Eisner (2005) Levinsen (2018) Jehn et al. (1999)
Ledernes oplevelse af aldersdiversitet	Ledere mener, at der bør tages hensyn til den individuelle medarbejder.	Eisner (2005)

10. anbefalinger

Følgende afsnit vil give seks overordnede anbefalinger, som er udledt på baggrund af analysens fund. Dette har vi gjort ved at tage afsæt i analysens delkonklusioner, da disse opsamler hver aggregerede dimensions væsentligste fund, og dermed viser, hvilke potentialer, der ligger i generationsledelse og samtidig de udfordringer som KMD står overfor i forlængelse heraf. På den måde har vi forsøgt at udarbejde anbefalinger, der omfavner KMDs nuværende situation, således at de kan benytte anbefalinger til at nå deres strategiske mål (jf. afsnit 2.1 Introduktion af case). På denne måde bliver analysens fund ikke blot teoretiske fund, men ligeledes praktiske anbefalinger, der kan bidrage til at håndtere aldersdiversitet i KMD med empirisk belæg. Dermed er anbefalingerne også et konkret resultat af vores pragmatiske udgangspunkt, idet anbefalingerne er praktisk målrettede og kan bidrage til en nuanceret forståelse af aldersdiversiteten i KMD.

10.1 Styrkelse af eksisterende initiativer

Bevar, prioritér og styrk igangværende initiativer

På baggrund af analysen, den indsamlede empiriske data og viden om virksomheden (jf. 2.1 Introduktion af case) kan det sammenfattes, at KMD allerede har vedtaget en række initiativer, der fungerer hensigtsmæssigt i forhold til at understøtte aldersdiversiteten. Derfor vil første del af vores anbefalinger gå på at bibeholde, samt styrke og evaluere på allerede eksisterende initiativer.

Dette indebærer en mentorordning for medarbejdere, tilbud om graduateprogrammer og videreuddannelse for alle aldersgrupper, da disse initiativer medvirker til vidensdeling og fortsat kompetence opbyggelse blandt medarbejdere. Ligeledes afholder KMD sociale arrangementer og har uformelle mødesteder, der indbyder til socialt samvær. Dog bør KMD fokusere ekstra på det sociale miljø. Det skal ses i lyset af afsnit 9.1.2 Manglen på socialt tilhørsforhold, der viste, at den unge generation vægter det sociale liv på arbejdspladsen højt, og at dette bliver endnu vigtigere i en IT-kontekst, hvor der efterspørges ung arbejdskraft. Derfor bør KMD være opmærksom på, om der kan være andre alternativer end økonomiske incitamenter for at tiltrække og fastholde unge medarbejdere og deres kompetencer. Endvidere anbefaler vi at bibeholde den hybride arbejdsform i forlængelse af afsnit '9.1.6 Interne rammer - et step i en anden retning?', hvor medarbejderne har mulighed for at arbejde hjemmefra og på de tidspunkter af døgnet, som giver mening for dem, da det både skaber gode rammer for at kunne udøve individuel ledelse, og imødekommer medarbejdere fra alle generationers behov og ønsker. Dertil bør KMD være opmærksomme på, at ændringer i organisationens arbejdsstruktur, som eksempelvis 3-dages-reglen, kan ramme aldersgrupper forskelligt, hvorved der er risiko for at tilgodese visse aldersgrupper frem for andre. Dette bør tages højde for, når nye initiativer indføres. En konkret fremgangsmåde til at evaluere igangværende og nye initiativer kan være, at topledelsen betragter initiativet ud fra et interessenperspektiv og bruger interessenanalyse som internt værktøj til at forudse, hvordan initiativerne kan tilgodese visse aldersgrupper.

10.2 Kommunikationen af attraktive initiativer

Bedre og bredere kommunikation af CSR og DEI orienterede initiativer både internt og eksternt i KMD

KMD har allerede udarbejdet en strategi og igangsat initiativer til DEI dagsordenen, hvilket anses som fordelagtigt qua analysens resultater. Derfor går vores anbefaling på, at dette i højere grad skal kommunikeres bedre ud. Dette gøres på baggrund af analysens afsnit '9.1.1 En ny generationskløft', der viste, at de yngre generationer i højere grad stiller nye krav til arbejdspladsen. Disse krav vedrører CSR, hvorfor KMD med fordel kan kommunikere initiativer, som handler om virksomhedens sociale og bæredygtige ansvar. Dette bør ske for internt at skabe et stærkt kulturelt fundament for medarbejdere i KMD, samt værdisæt ledere kan agere ud fra, således at lederes tilgange strømlines og alle arbejder hen imod samme mål. På denne måde kan KMD også forsøge at imødekomme det generationsbias, der kan være tilknyttet ledelse, som afsnit '9.1.5 Generationsbiased ledelse' viste. Endvidere anbefales dette for at sørge for, at virksomhedens ledere forstår og omfavner den diversitet, som nye og flere generationer på arbejdsmarkedet medfører. Ligeså bør initiativerne kommunikeres eksternt for at styrke virksomhedens renommé og for at KMD fremstår attraktiv for nye generationer med formålet om at tiltrække nye talenter. Derudover er arbejdsgruppen for styrkelsen af DEI-dagsordenen i KMD ligeledes et attraktivt initiativ, som bør kommunikeres bedre ud for at fremsætte et mere ligevægtigt fokus på henholdsvis nye og unge medarbejdere, men også ældre medarbejdere. Dette gøres på baggrund af analysens fund, som viste, at ældre medarbejdere oplever at få samme muligheder og tilbud som de unge, hvilket understøtter en inkluderende kultur (jf. afnittene '2.1 Introduktion af case' og '9.1.5 Generationsbiased ledelse'). Dog oplever medarbejderne af ældre generationer, at der alligevel er et udpræget strategisk fokus på de unge, hvilket stemmer overens med det behov for støtte af denne aldersgruppe på arbejdsmarkedet, men alligevel kan fremstå uhensigtsmæssig i forhold til inklusion af alle generationer.

10.3 Åbenhed, transparens og vidensdeling

Indfør initiativer, der underbygger en virksomhedskultur, hvori feedback og nye ideer prioriteres og anerkendes

Vores tredje anbefaling henvender sig til ledelsen, idet vi anbefaler, at der sættes mere fokus på at skabe en virksomhedskultur, hvor feedback og nye ideer fra alle generationer prioriteres og anerkendes. Dette gøres på baggrund af analysens afsnit '9.2 Generationelle muligheder', der behandlede de forskellige generationers bidrag, samt afsnittet om '9.1.3 Modstand mod forandring' og '9.1.4 Hastighed i arbejdet', da disse viste, at der opleves barrierer i forhold til samarbejdet om arbejdsopgaverne. Det anbefales, at de yngre medarbejderes selvsikkerhed styrkes, således at den modstand, der potentielt opleves, når idéer eksempelvis præsenteres i projektkonstellationer eller i nedsatte teams, ikke bliver determinerende for nye idéers integrationspotentiale i andre afdelinger. Dette skal ses i lyset af, at KMD indgår i IT-branchen, som er præget af omskiftelige omgivelser, hvor kunder konstant forventer innovative løsninger (jf. afsnit '2.1 Introduktion af case'). Således forstærker IT-konteksten behovet for denne anbefaling. Konkret kan denne barriere imødekommes gennem eksempelvis regelmæssige feedback sessions, hvor der gives plads til, at medarbejdere kan diskutere muligheder og udfordringer ved nuværende interne arbejdsmetoder og -processer. Således kan de yngres innovative potentiale og de ældres værdifulde praksiserfaring udfoldes i et trygt rum, hvor alle ideer høres og tages i betragtning. I forlængelse heraf kunne pilotprojekter eller fleksible arbejdsmodeller også indtænkes, således at de nye ideer, der opstår i feedback sessionerne, kan afprøves, inden de udrulles i hele teams eller virksomheden. Uanset hvordan dette konkret gøres, er det vigtigt at påpege, at lederen er klar og tydelig i sin formulering omkring opgavens egentlige mål, således at der dannes en fælles forståelse, hvorved potentielt negative konsekvenser af værdidiversitet i teamet mindskes. Ligeledes kan mentorordningen, som KMD allerede gør brug af, nytænkes. Eksempelvis kan der integreres en reverse mentorordning, der har til formål at understøtte ældre medarbejdere med mindre kendskab til nye metodologier eller teknologier. Dette vil imødekomme modstanden mod adoptionen af disse imødekommes, og medarbejdere kan trænes i brugen i

det tempo, den enkelte medarbejder har brug for. Samtidig giver man nye medarbejdere træning i formidling af problemløsning af komplekse problemstillinger og træning i vidensdeling, som kan være til gavn i kunderelaterede salgssammenhænge men ligeledes internt i KMD.

10.4 Karriereudvikling

Faste karriereudviklingsmøder

Som det fremgik af analysens afsnit '9.3.1 Det tvedelte fokus på ledelsesopgaven' fremsatte særligt de yngre generationer et behov for fastsættelse af målsætninger og personlig udvikling i deres arbejde. Derfor er vores fjerde anbefaling, at ledere skal indkalde til regelmæssige samtaler om karriereudvikling for særligt de yngre medarbejdere. Det er væsentligt, at medarbejderne ikke selv skal bede om disse, men at de indtænkes som faste møder, grundet en medarbejders pointe om, at det kan være svært selv at skulle opsøge disse samtaler. I forlængelse heraf kan ledere også indtænke muligheden for udvikling af belønningssystemer, der i højere grad har fokus på personlig anerkendelse af medarbejderens indsats og bidrag, fordi medarbejderne på tværs af generationerne er enige om, at lederens anerkendelse og kendskab til arbejdsopgaver er essentielt. Hertil har KMD allerede opsat belønningssystemer, der fokuserer på den brede anerkendelse af medarbejdere gennem offentlig anerkendelse på deres sociale kanaler.

10.5 Teamsammensætning

I sammensætningen af teams bør lederen være opmærksom på både at have en bred aldersdiversitet og bred repræsentation af generationerne

Femte anbefaling omhandler selve teamsammensætningen, hvor der både skal være fokus på selve opgaven, der skal løses, men samtidig er det vigtigt, at lederne har alderssammensætningen i mente. Dette for at imødekomme barrieren omkring manglen på socialt tilhørsforhold, hvor der blev lagt vægt på væsentligheden af at arbejde sammen med kolleger i samme livsfase. Dermed kan virksomheder sørge for, at spredningen på aldersdiversitet stadig er omfattende, således potentialerne, der blev identificeret under afsnit 9.2 Generationelle muligheder indfries, men at gruppen er sammensat således, at flere fra samme livsstadie kan sparre med hinanden med den fordel, at vedkommende har samme udgangspunkt for opgaveløsningen.

10.6 Balancér ledelsesopgaven

Støt ledere i at balancere og vægte deres lederskab, således at både forretningsmæssige og personaleorienterede opgaver kan løses

Den sidste anbefaling omhandler at balancere ledelsesopgaverne, som retter sig mod det forretningsmæssige og personaleledelse. Analysens afsnit om det tvedelte fokus på ledelsesopgaven lagde vægt på, hvordan der blandt medarbejderne, uanset generationelt tilhørsforhold, var bred enighed om, at de manglede mere personaleledelse, og at det opleves, at lederne prioriterer et forretningsmæssigt fokus. Denne balancegang oplevede flere ledere også var svært at håndtere. Derfor går denne anbefaling på, at KMD bør overveje, hvordan ledere kan støttes i at vægte og balancere deres ansvar i de to ledelsesopgaver, som både

handler om at nå forretningsmæssige mål, men samtidig at være synlig, tilgængelig og guidende i et personligt henseende. Desuden bør det overvejes, at der kan være udfordringer i at skulle skifte imellem de to ledelsesopgaver. Derudover vidner analysen om, at medarbejdernes oplevelse af manglen på personaleledelse skærpes og der skabes en distance til lederen, når der ikke er transparens i lederens opgaver. Anbefalingen er dermed baseret på, at der tilsyneladende ikke er brug for en differentieret og aldersbaseret tilgang til personaleledelse, men derimod blot at flere medarbejdere har et ønske til at dette prioriteres højere.

11. Diskussion

I de kommende afsnit vil vi diskutere analysens hovedfund, specialets akademiske og praktiske bidrag samt reflektere over vores metodologiske valg og deres implikationer.

11.1 Hovedfund

Analysen identificerede tre aggregerede dimensioner, de første to består af henholdsvis seks barrierer og tre muligheder for generationsledelse hos KMD. Her var et hovedfund, at der var bred enighed blandt medarbejderne og lederne om, hvad de forskellige generationer bidrager med, som handler om, at de yngre generationer bidrager med innovation, hvor den ældre generation bidrager med robusthed og erfaring, hvilket viser de muligheder, der kan være ved at have en virksomhed med høj aldersdiversitet. Et andet hovedfund knytter sig til de identificerede barrierer, der skal betragtes som punkter, ledelsen skal være opmærksomme på for at realisere de generationelle muligheder. Heri blev det tydeligt, at alle informanter oplevede, at der var forskel i tilgangen til arbejdsopgaver, hvor de ældre kunne opleves som “fastlåste” og at skulle “sparkes i gang”, men samtidig blev det tydeligt, at de ældre “har lidt mere på rygraden”. Modsat opleves de yngre medarbejdere som “teoretiske” og “idérige”, men også som manglende retning, og at de derfor har brug for støtte i deres arbejdsliv. Specialets tredje aggregerede dimension og hovedfund relaterer sig til ledelsesopgaven, hvor analysen viste, at ledelsesopgaven opleves som tvedelt og at der ikke er konsensus omkring, hvilken ledelsesstil, der bør bedrives. Der var blandt medarbejderne enighed om, at de ønskede en nærværende, lyttende og transparent leder, og ofte manglede dette i deres daglige virke. Modsat var der blandt medarbejderne uenighed om, hvilke behov de havde i forhold til den faglige og karriereorienterede del af ledelse. Hvortil lederne var uenige om, hvorvidt det

havde sin berettigelse at lede ud fra generationer og alder. Derfor synes det også væsentligt at indsætte specialet i debatten fremhævet i problemfeltet om, hvorvidt ledelse bør differentieres på baggrund af alder eller generationer.

På den ene side taler analysens fund om manglen på personaleledelse for positionen, der advokerer for, at differentieret ledelse baseret på alder, ikke er aktuelt. Ligeledes erklærer to ledere sig enige i, at de er imod alder som bærende faktor for, hvordan de tilgår ledelsesopgaven, og at det derimod handler om den individuelle medarbejder. I modsætning til dette oplever tre ledere dog, at der er mønstre i alder, som danner grundlag for, at man må lede differentieret, når det kommer til den faglige udvikling af medarbejdere. Således peger analysen på, at det er nødvendigt at drage et nuanceret blik på generationsledelse, hvor det må forstås, at generationsledelse ikke altid er fyldestgørende, men at denne tilgang tilbyder værktøjer til at forstå medarbejderes forskellige behov og præferencer. Derfor bliver det essentielt at opveje konteksten og deraf vurdere, om det giver mening i den pågældende situation for lederen. I forlængelse heraf kan det hævdes, at Brinkmann (2024) har en pointe, når han siger, at et overdrevent fokus på forskellene mellem generationer bliver uhensigtsmæssig, fordi man risikerer at fremmedgøre generationerne fra hinanden, hvis de hviler på fejlagtige fordomme. I stedet må det forstås, at feltet kræver forskning, som kan skabe empirisk belæg for eventuelle generationelle forskelle, og at der er behov for en diskurs, der kan understøtte et inkluderende miljø, som en af vores anbefalinger også berører (jf. afsnit 10.3 Åbenhed, transparens og vidensdeling). Endvidere kan denne diskussion ses i relation til de aldersperspektiver, som afsnit '4.1 Aldersperspektiver' introducerede. Her vil livsforløbsperspektivet i højere grad imødekomme den problematik Brinkmann (2024) fremsætter, da dette perspektiv har fokus på individet og dennes oplevelser gennem livet fremfor grupperinger. Dette perspektiv kan ligeledes argumenteres for at tale ind i det, som lederne kalder individuel ledelse, idet de med denne ledelsesstil anskuer hele individet. Omvendt finder vores speciale også, at generationsledelse i visse ledelsessammenhænge har sin berettigelse, særligt i den fagligt og karriereorienterede del af ledelsesopgaven, og derfor gør vi opmærksom på faren ved at stille positionerne skarpt op overfor hinanden, og hæfter os i stedet ved subtiliteten mellem generationer, og at generationerne ikke kan stilles sort/hvidt op mod hinanden, men derimod kræver en kontekstuel anskuelse.

Dette leder dermed til en diskussion af, hvordan vi anskuer og portrætterer generationerne i specialet, hvorfor vi orienterer os mod subtiliteten i generationer, hvorved vi forsøger at undgå at overgøre forskellene mellem generationerne. Dette henviser til diskussionen omkring specialets sandhedsbegreb, hvor vi ikke antager, at resultaterne kan objektiviseres i større kontekster og at resultaterne kan ændre sig som følge af tiden og kontekst. Dette skal også ses i forlængelse af afsnittets '4.2 Generationer på arbejdsmarkedet' pointe omkring, at generationers karakteristika vil variere på tværs af landegrænser.

11.2 Akademisk bidrag

I nedenstående afsnit vil vi diskutere specialets fund i relation til den eksisterende litteratur, og hvordan vores akademiske bidrag skriver sig ind i feltet omhandlende generationsledelse.

Specialet bidrager som det første til diskussionen om generationsledelse, og hvorvidt at generationsledelse på et empirisk grundlag kan hævdes at have gyldighed. Vi indtager i den forbindelse en plads imellem de to positioner, som hævder, at generationsledelse findes relevant (Sønderskov, 2024; Prensky, 2001; Lyons & Kuron, 2014; Bevórt et al., 2018), og modsat at der ikke skulle være belæg for, at generationer bør ledes forskelligt (Brinkmann, 2024). Hidtil har generationsledelse været understøttet af få empiriske belæg, og argumenterne har hvilet på begrundede teoretiske antagelse (Rudolph et al., 2018; Ahmadi & Vogel, 2023). Derfor bidrager specialet gennem denne kvalitative undersøgelse til at forstå, hvordan aldersdiversitet opleves i en professionel IT-kontekst, samt hvilke barrierer og muligheder, der knytter sig til generationsledelse. Konkret bidrager specialet til at vise, at der er empirisk grundlag for i nogen grad at udøve generationsledelse, hvilket understøtter de teoretiske antagelser, der i forvejen er på området. Det pointeres dog, at generationsledelse ikke vil være hensigtsmæssig i alle henseender af ledelsesopgaven, eksempelvis når det omhandler det interpersonelle aspekt af ledelse, hvorfor vi advokerer for, at der er behov for mere forskning på området. Ydermere kan specialet betragtes som et teoretisk bidrag, idet litteraturen hidtil har foreskrevet, at yngre generationer har mindre behov for den personlige og nære relation til sin leder, hvortil vores analyse dog viser, at der ikke umiddelbart viser sig generationelle forskelle hertil, og dermed bidrager med belæg omkring yderligere forskning i LMX-teori (jf. afsnit 9.3.1.1 Intergenerationel oplevelse af god ledelse).

11.3 Praktiske bidrag

Dette afsnit vil give en indføring i specialets praktiske bidrag, som primært henvender sig til KMD, men ligeledes kan bruges som inspiration til ledere, der ønsker at arbejde med aldersdiversitet i lignende IT-virksomheder.

Specialets praktiske bidrag udgøres af de seks anbefalinger, som tidligere blev introduceret (jf. afsnit 10. Anbefalinger). Anbefalingerne er således konkrete tiltag KMD kan anvende for at drage de konkurrencefordele, som litteraturen har vist, aldersdiversitet bidrager med (Cox & Blake 1991; Jehn et al. 1999). Ydermere kan anbefalingerne fra specialet støtte KMD i at opretholde en arbejdspladskultur, der fremmer samarbejde og respekt mellem medarbejdere på tværs af generationer. Desmere bidrager specialet til at øge opmærksomheden på de forskellige generationelle behov og biases. Særligt barriererne fungerer som pejlemærker for lederne til at navigere i aldersdiversiteten, fordi der er generationelle forskelle i, hvordan medarbejdere tilgår arbejdsopgaverne. Dette kan være afgørende for at skabe et inkluderende arbejdsmiljø. Modsat kan specialet ikke anvendes som målestok for den optimale ledelse af generationer, men erfaringer og anbefalinger fra specialet kan alligevel være nyttige for andre IT-virksomheder, der står overfor lignende medarbejdersammensætninger og kan understøtte en bredere diskussion om best practices for generationsledelse. Der kan dog argumenteres for, at mens anbefalingerne kan være nyttige og relevante for KMD og andre virksomheder, kan de også have visse begrænsninger med hensyn til generaliserbarhed. Dette er både i forhold til at branche, kultur og lignende faktorer, der kan have effekt på, hvordan anbefalingerne skal tilpasses og implementeres. Det skal derfor understreges, at anbefalingerne fra dette speciale altid bør tilpasses den specifikke organisations behov og omstændigheder og ikke anvendes ord for ord.

11.4 Refleksion over specialets metodologi

Følgende afsnit har til formål at fremsætte en refleksion over specialets metode- og designvalg i forhold til, hvilke implikationer disse må have for resultaterne af specialet. I forlængelse heraf diskuteres specialets kvalitetskriterier, der tilsammen har til hensigt at skabe transparens omkring, på hvilket grundlag resultaterne er tilvejebragt.

Uanset hvilket undersøgelsesdesign, der vælges til genstandsfeltet, vil der forekomme metodiske implikationer. Vi har i det henseende forsøgt at udvælge det design og de metoder, der vurderes mest oplagte i forhold til at besvare problemformuleringen ud fra de givne omstændigheder, specialet havde. Undervejs har vi ligeledes fremsat argumenter for specialets valg for således at skabe transparens i undersøgelsen. Det valgte design er som tidligere nævnt det kvalitative casestudie, hvor det metodiske valg som nævnt blev fokusgruppeinterviewet, for at skabe en pendant til hidtidige kvantitative forsøg på at forstå generationer og ledelsen af disse, her i en professionel IT-kontekst. For at skabe et fundament for specialets fokusgruppeinterview, ønskede vi indledningsvis at samle repræsentanter fra alle generationer, som er til stede på arbejdspladsen. Det ideelle scenarie var, at fokusgruppen blev sammensat af to personer fra hver generation, således at konstellationen blev: to Baby Boomere, to fra Generation X, to Millennials og to fra Generation Z. Ydermere ønskede vi en afbalanceret gruppe i forhold køn, etnicitet og lignende faktorer, med intention om en nuanceret diskussion. Formålet med at have repræsentanter fra hver generation var, at der potentielt kunne skabes en bredere forståelse af, hvordan forskellige aldersgrupper oplever aldersdiversitet på arbejdspladsen, samt hvilke barrierer og muligheder, der måtte være hertil.

Som nævnt i afsnit '7.4 Adgang til feltet og informantudvælgelse', har vi udvalgt informanter via selvselektion. Som tidligere påpeget, kan dette både have positive og negative effekter på undersøgelsens troværdighed og kvalitet. Eksempelvis var der flere gange under interviewet, hvor blandt andet yngre medarbejdere gav konformitet- og harmonisøgende svar. Dette kan være et resultat af valget af den heterogent sammensatte fokusgruppe. Alligevel synes denne dynamik også som en styrke ved undersøgelsen, fordi dynamikkerne mellem generationerne i fokusgruppeinterviewet betynger fundet i analysen om, at de mere praksisnære og erfaringsbaserede perspektiver dominerer, når de stilles overfor nye og teoretiske initiativer. På den måde har valget af fokusgruppeinterview som metode og den heterogent sammensatte gruppe været et underbyggede element til at styrke troværdigheden af specialets fund. Endvidere fungerer det som eksempel på det selektionsbias, der er tilknyttet samplingmetoden, hvori de informanter, der har meldt sig, muligvis er særligt ekstroverte eller har en holdning til emnet, som derfor kan påvirke dynamikken i interviewsituationen. Derudover kan fokusgruppeinterviewet være ressourcekrævende i forhold til at finde et frirum i informanternes arbejdskalender, der tilgodeser alle. Dette har vi forsøgt at imødekomme ved at give mulighed for alternative datoer, samt at deltage via videoopkald. Det ressourcemæssige aspekt har sammen med specialets tidshorisont også betydet, at vi ikke

har fået den repræsentation af deltagere, som vi ideelt søgte til fokusgruppeinterviewet (jf. afsnit 7.3.3 Fokusgruppeinterview). Dog er der alligevel repræsenteret tre generationer, Baby Boomers, Millennials og Generation Z, i fokusgruppen for medarbejdere, og dermed kan der argumenteres for, at vi stadig har haft mulighed for at se forskellene på, hvordan både yngre og ældre generationer oplever aldersdiversitet på arbejdspladsen. I fokusgruppen med ledere er ligeledes forskellige generationer repræsenteret, her Generation X samt Millennials. Således argumenterer vi for, at der er kohærens mellem specialets problemformulering, og hvad der egentlig er blevet undersøgt.

Slutteligt må det understreges, at specialets resultater påvirkes af den anvendte metode for empiriindsamling. Eksempelvis ville et longitudinelt design kombineret med observationer og interview af medarbejdere og ledere i KMD muligvis have givet andre resultater. Dette skyldes, at vi i højere grad ville kunne få indsigt i deres dagligdag, og dermed ville der muligvis blive afsløret dynamikker og tendenser, som ikke fremkom i fokusgruppeinterviewene. På den anden side kunne en yderligere undersøgelse også have styrket troværdigheden af de eksisterende fund, da vi qua vores pragmatiske udgangspunkt må antage, at de udsagn, der blev udtrykt under fokusgruppeinterviewene, har substans. Dette har dog ikke været muligt at gøre, grundet specialets tidsramme.

11.4.1 Generativ AI i vidensproduktion

Det er blevet populært at bruge generative værktøjer, som eksempelvis ChatGPT, fordi det kan være hurtigere at opnå kreative og innovative løsninger. Derfor mener vi, at anvendelsen af ChatGPT og andre generative AI værktøjer i akademiske projekter bør diskuteres i relation til vidensproduktion og etiske dilemmaer, samt hvordan vi selv har gjort brug af sådanne værktøjer. Hertil er en af de klare fordele ved generativ AI er, at disse hurtigt kan genkende mønstre, sammenhænge og diskrepanser, som ellers ville kræve mange timer for det enkelte menneske. Derfor har vi ved hjælp af en AI implementering, som er tilgængelig i Miro, efterprøvet, hvordan tendenser og mønstre så ud, hvis vi ikke havde lagt vores egne perspektiver ned over de tekstnære beskrivelser i Gioia-modellen. Således kunne vi sammenligne de tendenser, som vi først selv havde fundet, med de tendenser og mønstre, som den indbyggede AI-implementering i Miro tilbød. Hertil var mange af mønstrene i overensstemmelse med vores fund, men var ofte formuleret gennem andre termer, hvilket gav anledning til at anskue vores data ud fra en anden linse, hvorved vores eget kreativitet kunne styrkes. ChatGPT har ligeledes hjulpet os med at kreere formuleringer, hvis gruppens

medlemmer oplevede skriveblokader, eller havde svært ved at finde det mest beskrivende ord for det oplevede, hvor vi dog stadig forholdt os kritiske til de formuleringer og synonymer, som blev tilbudt, og den reelle mening blev slået op i en ordbog.

De etiske implikationer, der findes i forbindelse hermed er dog, at generativ AI er trænet på eksisterende viden og derfor uundgåeligt vil indeholde bias, som er integreret i den data, hvormed sprogmodellen eller AI-teknologien er trænet. Alligevel må vi antage, at sådanne bias ej heller er menneskeligt uundgåelige, og derfor synes sammenligningen at være kun lidt påvirkende for resultaterne i dette speciale.

12. Konklusion

Vi har med dette speciale søgt at besvare problemformuleringen:

Hvordan oplever ledere og medarbejdere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke barrierer og muligheder knytter der sig til generationsledelse?

Dette har vi gjort med henblik på at forstå og bidrage til den diskussion, der præger nutidens ledelsesfelt, om hvorvidt generationsledelse er en ledelsesstil, ledere bør anvende i deres virke. Derfor vil vi i det følgende afsnit udfolde besvarelsen af ovenstående. På baggrund af de to afholdte fokusgruppeinterview med medarbejdere og ledere i KMD, den efterfølgende analyse samt diskussion af hovedfund, kan vi konkludere, at der er en generel positiv oplevelse af aldersdiversitet. Generelt opleves det, at aldersdiversitet bidrager til konstruktive dynamikker og diskussioner i tilgangen til arbejdet, hvortil der dog fræmhæves, at der findes både barrierer og muligheder ved generationsledelse.

Hertil viste afsnit '9.1 Generationelle barrierer', at der knytter sig seks barrierer til generationsledelse, hvor disse er som følgende: 1. Der er ny generationskløft, der præger arbejdsmarkedet, 2. Unge føler mangel på socialt tilhørsforhold, 3. Der er på tværs af generationer modstand mod forandring i forskellige arbejdsrelaterede scenarier, 4. Der er generationelle forskelle i forventninger til hastigheden i arbejdet, 5. Der kan være tilknyttet bias i ledelse af generationer, 6. Interne rammer påvirker lederes ledelsesstile. Disse barrierer bør ledere være opmærksomme på, hvis de ønsker at bedrive generationsledelse og realisere de fordele, der knytter sig til aldersdiversitet i en virksomhed. Derudover fandt vi i afsnit '9.2 Generationelle muligheder', at der ligeledes knytter sig nogle muligheder til generationsledelse, og her identificerede vi tre, som lyder: 1. De yngre generationer bidrager med innovation i arbejdet, 2. De ældre generationer bidrager med robusthed og erfaring i arbejdet og 3. Intergenerationel interaktion muliggør vidensdeling i virksomheden. Mulighederne viser det potentiale, der kan være i at bedrive ledelse med udgangspunkt i de generationelle forskelle, og at hvordan et differentieret blik på generationer, skaber mulighed for at forstå sine medarbejdere ud fra et generationsperspektiv. Her lægger vi vægt på, at særligt den intergenerationelle vidensdeling er vigtig inden for en kontekst som IT-branchen, hvor den teknologiske udvikling er i eksponentiel vækst, hvorfor kompetenceudvikling og vidensdeling bliver essentielt.

Derudover udfoldede det sig i analysen, at der knytter sig nogle udfordringer til ledelsesopgaven, og at denne opfattes som tvedelt, hvilket virker hensigtsmæssigt, taget det i betragtning, at der findes generationelle forskelle i hvordan medarbejdere ønsker faglig og professionel ledelse, men at der findes konsensus mellem generationerne, når det handler om ønsket til mere personaleledelse samt synlige og tilgængelige lederen. Dette indebærer, at lederen evner at skifte mellem den personlige ledelse og en mere fagligt orienteret ledelsesstil.

Opsummerende konkluderer specialet, at aldersdiversitet på arbejdspladsen er positivt både ud fra et medarbejder- og lederperspektiv, samt at der eksisterer både barrierer og muligheder i generationsledelse. Trods de muligheder, der knytter sig til generationsledelse, konkluderer specialet endvidere, at det ikke vil være i alle henseender af ledelsesopgaven, at generationsledelse vil være anvendeligt, men at det derimod kan anses som et værktøj til at forstå enkelte forskelle mellem medarbejdere, samt hvordan disse forskelle kan være en katalysator for vidensdeling og innovation i virksomheden.

Litteraturliste

- Aarhus Universitet. (u.å.). *Selvudvælgelse*. Metodeguiden. Retrieved May 3, 2024, from <https://metodeguiden.au.dk/selvudvaelgelse>
- Ahmadi, A., & Vogel, B. (2023). KNOWING BUT NOT ENACTING LEADERSHIP: NAVIGATING THE LEADERSHIP KNOWING–DOING GAP IN LEVERAGING LEADERSHIP DEVELOPMENT. *Academy of Management Learning & Education*, 22(3), 507–530. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0534>
- Amah, O. E., & Ogah, M. (2023). *Leadership and Organisational Effectiveness Post-COVID-19: Exploring the New Normal*. Springer International Publishing.
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260
- Antoft, R., & Petersen, A. (2014). Criticise Your Working Conditions! —Focus Group Interviews on Sensitive Topics. *Advances in Applied Sociology*, 4, 108-119.
- Antoft, R., & Salomonsen, H. (2007). Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi. In R. Antoft (Ed.), *Håndværk & horisonter: tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (pp. 29-57). Syddansk Universitetsforlag.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188. Science Direct.
- Bæredygtighed og compliance. (u.å.). KMD. Retrieved February 11, 2024, from <https://www.kmd.dk/om-kmd/baeredygtighed-og-compliance>
- Bevórt, F., Henriksen, T. D., Hjalager, A.-M., Larsen, H. H., Nielsen, R. K., & Vikkelsø, S. (2018). *Ledelsesdilemmaer: strejftog gennem faglitteraturen. Bind 1*. Department of Organization, Copenhagen Business School.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003, Juni). *A REVIEW OF LEADERSHIP THEORY AND COMPETENCY FRAMEWORKS*. University of Exeter - Centre for Leadership Studies.
- Brinkmann, S. (2024, Maj 15). Svend Brinkmann: Debatten om boomers, millenials og generation Z giver ingen mening. <https://www.altinget.dk/artikel/det-er-paa-hoeje-tid-at-droppe-den-pseudovidenskabelige-ide-om-opdelte-generationer?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR0Ambwup7D>

- ZtO_3OC0YQA-X358EHrumJzjVOX0OIGZI3GxJ3qv4EfguxyM_aem_AccrsdXxR2
yuMLiPSxYDkJgogcQn4eGZe1cZ9SDrejINESqFX5I
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (Eds.). (2020). *Kvalitative metoder: en grundbog*. Hans Reitzel.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- CFL. (u.å.). *BLIV KLÆDT PÅ TIL AT LEDE PÅ TVÆRS AF GENERATIONER*
Generationsledelse. Retrieved Maj 15, 2024, from
https://www.cfl.dk/kursus/generationsledelse?utm_source=google&utm_medium=ppc_search&utm_campaign=generic&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwupGyBhBBEiwA0UcqabGvX5ea8nkFGSfWuGeRnt_joAhq0ISGrE8o33KfYQTxtRysLwF7hhoCaOkQAvD_BwE
- Corley, K., & Gioia, D. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32.
10.5465/amr.2009.0486
- Costanza, D. P., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2023). Are generations a useful concept? *Acta Psychologica*, 241, 1-9.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. <https://www.jstor.org/stable/4165021>
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, Present, and Future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 3-25). SAGE Publications.
- de Vaus, D. A. (2001). *Research Design in Social Research*. SAGE Publications Ltd.
- Djøf. (2024). *Generationsledelse | Skab tryghed og trivsel*. Djøf. Retrieved Maj 15, 2024, from:
<https://services.djoef.dk/kurser-og-arrangementer/s-oe-gning-alle-aktiviteter/aktiviteter/generationsledelse.aspx?activityId=30240>
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund* (1st ed.). Hans Reitzel.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Flyvbjerg, B. (2020). Fem misforståelser om casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), *Kvalitative metoder: en grundbog*. Hans Reitzel.
- FOA. (2023). *Klædt på til ledelse 2024 - Ledelse af fremtidens generationer*. FOA.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. Elsevier SD Complete Freedom Collection [SCCMFC].
10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Groves, R. M., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology*. Wiley.
- Hildebrandt, S. (2015). *Ledelse: hele historien*. Systime.
- Host, V. (2023, marts 15). *Generationsledelse* (Afsnit 31). I *TIPod*. Teknologisk Institut.
<https://open.spotify.com/episode/14aXlN7n7xBwCfecUbkeJS?si=688b298e7d524ffc>
- IT-Branchen. (2023). *Branchen i tal – beskæftigelse*. itb.dk. Retrieved March 21, 2024, from
<https://itb.dk/tema/it-branchens-talunivers/branchen-i-tal/branchen-i-tal-omsaetning-2-2/>
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neal, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2667054>
- Kehlet, K. (2024, April 1). Vi skal alle arbejde mere, siger Mette Frederiksen. Alligevel vil hun udvide ordning, der sender raske danskere på tidlig pension: »Dobbeltmoralsk«.
Berlingske.
<https://www.berlingske.dk/oekonomi/vi-skal-alle-arbejde-mere-siger-mette-frederiksen-alligevel-vil-hun>
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- KMD A/S a. (2023, Juni 21). *KMD AS Annual Report 2022-2023*. kmd.dk.
<https://www.kmd.dk/om-kmd/aarsrapporter>
- KMD A/S b. (2023, August 18). *Internal Webinar: Who We Are in KMD Group*.
- KMD A/S c. (2009, June 3). *Digital Transformation Shaping the Future*. YouTube: Home.
Retrieved Februar 12, 2024, from
<https://www.kmd.dk/video/digital-transformation-shaping-the-future>
- KMD A/S c. (2023, December 12). *Active Allies Presentation*. kmd.dk. Retrieved March 16, 2024, from

- Personalestyrelsen. (2011). *Strategisk ledelse af mangfoldighed - en vej til bedre opgaveløsning: ledelseshistorier fra 18 offentlige topledere*. Personalestyrelsen.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants.
<https://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Rauvola, R. S., Carruth, N. P., & Rudolph, C. W. (2022). 9 Modern Ageism and Age Stereotyping. In M. A. Yerkes & M. Bal (Eds.), *Solidarity and Social Justice in Contemporary Societies: An Interdisciplinary Approach to Understanding Inequalities* (pp. 97-104). Springer International Publishing.
- Riis, O. (2005). Kapitel 1: Hvad er samfundsvidenskabelige metoder? In *Samfundsvidenskab i praksis: introduktion til anvendt metode* (1st ed., Vol. 2, pp. 11-24). Hans Reitzel.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2017). Considering Generations From a Lifespan Development Perspective. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 113-129.
- ServiceNow. (u.å.). *What is Incident Management?* ServiceNow. Retrieved May 22, 2024, from <https://www.servicenow.com/products/itsm/what-is-incident-management.html>
- Simonsen, J. (2023, November 25). "Lad Generation Z vise den digitale vej". *Børsen*.
<https://borsen.dk/nyheder/ai/lad-generation-z-vise-den-digitale-vej>
- Sønderskov, S. (2024, March 7). *Chef: Hvorfor dækker medierne ikke det generationsdrama, der ulmer på vores arbejdspladser?* Altinget. Retrieved Maj 15, 2024, from <https://www.altinget.dk/artikel/leder-vi-staar-overfor-en-femdobbel-generationsskonflikt-paa-arbejdsmarkedet>
- Studieordning for kandidatuddannelsen i IT-ledelse, 2022*. (2022). AAU Studieordninger. Retrieved May 24, 2024, from <https://studieordninger.aau.dk/2022/35/3385>
- Vores medarbejdere*. (u.å.). kmd.dk. Retrieved February 11, 2024, from <https://www.kmd.dk/om-kmd/baeredygtighed-og-compliance/vores-medarbejdere>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. SAGE Social Science Collections.

Bilagsliste

1. KMDs organisationsdiagram
2. Feltnoter fra indledende interview
3. Interviewguide til medarbejdere
4. Interviewguide til ledere
5. Transskription af fokusgruppeinterview med medarbejdere
6. Transskription af fokusgruppeinterview med ledere
7. Åbne kodninger
8. Mailkorrespondance
9. Rekruttering af informanter
10. Gioia-model