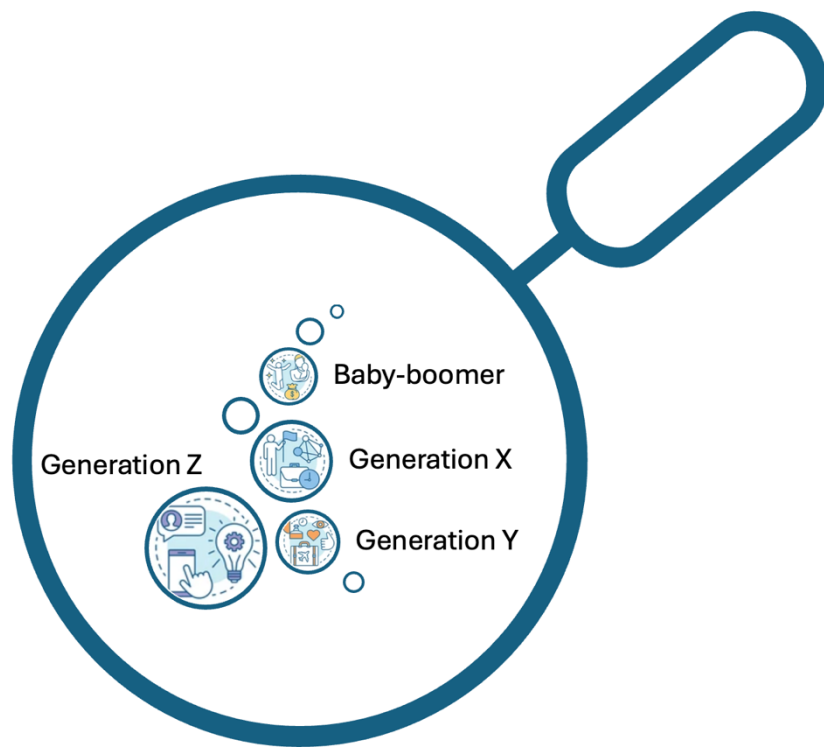


HVAD LEDER VI EFTER?

Ledelse på tværs af generationer



Figur 1: Egen kreation, små billeder Adobe Stock, prøveversion. Lup fra Word ikoner.

Barbara Macdonald Arnskov

*Masterprojekt i Offentlig Ledelse, juni 2024 AaU | barnsk21
Vejleder: Thomas Bredgaard*

ABSTRACT

Over the past few years, I have noticed a shift in the behavior of younger employees compared to generations before them, particularly in their motivation and level of attachment to the workplace. This sparked my curiosity to investigate whether there might be a generational issue at play.

At the Danish Ministry of Defense Accounting Agency, recruiting and retaining younger members of the workforce has long been a challenge, resulting in a high turnover rate. Therefore, I have chosen to investigate whether this issue may stem from a lack of understanding of the values and motivational factors that younger generations, like Generation Z, prioritize.

The case draws upon Karl Mannheim's generational theory from 1928 and Jean M. Twenge's 2023 model, *"The Technology Model of Generations"*. Mannheim emphasizes the importance of the impact young people experience with their "fresh contact" with the world as they grow up, and how this reflection on established society is crucial for social development over time. I compare this interaction to the child in *"The Emperor's New Clothes"*, who serves as an eye-opener for the previous generations.

In this study, the characteristics of different generations - Baby Boomers (1946-1964), Generations X (1965-1979), Generation Y/Millennials (1980-1994), Generation Z (1995-2012), and Generation Alpha (2013-2029) - are examined based on insights provided by Marianne Levinsen, Head of Research at Fremforsk.dk, and Professor Jean M. Twenge from San Diego State University.

There are differing opinions on whether generational differences exist or if our changing behaviors and values are simply the result of contemporary trends. According to some researchers, the differences within a generation are just as significant as the differences between the generations. However, this case primarily focuses on generational differences, based on generational theory, emphasizing that understanding these differences can be helpful.

To investigate whether there are generational issues behind the challenge of recruiting and retaining employees, a qualitative study was carried out in the form of five semi-structured interviews with employees and managers from the Danish Ministry of Defense Accounting Agency and the Agency for Governmental Administration. The study was based on the formulation of the following research question:

"What effects do generational differences have on administrative agencies' ability to attract, onboard, and retain young workers and new hires, and what managerial abilities are necessary to handle the complexities of cross-generational leadership?"

The analysis is divided into two parts and was carried out via thematic coding. The first part reveals whether employees and managers from the two agencies experience generational differences and how these challenges are expressed. The second part of the analysis uncovers the respondents' suggestions on which qualities are needed to be successful in cross-generational leadership.

During the literature search, I came across an article by cand.negot. Mie Sørensen Wittrup, who is part of the research group TRILO at the University of Southern Denmark. She recommends employing a Situational Dialectical method to manage Generation Z. I felt it would be interesting to

compare the Situational Dialectical Leadership Theory proposed by the study group with the leadership attributes the respondents suggested. The last part of the analysis therefore includes a comparison of the two. Ballisagers Candidate analyses on Danes' working life from 2021 and 2024 are included in relevant parts of the analysis as supplementary and supporting data.

The conclusion shows that generational differences are experienced at the Danish Ministry of Defense Accounting Agency and the Agency for Governmental Administration. Generation Z's need for ongoing development and the difficulty retaining them for more than one to two years are pointed out. The managers emphasize the importance of fostering relationships between the employees so that they can accommodate each other's differences, and thus benefit from each other's skills.

In the perspective section I touch on, among other things, the importance of the older generations having an obligation to support the transfer of knowledge that should take place between the generations, partly the transmission of history, values, and experience and partly the openness to the young people's first impressions, which they reflect on us.

I also touch on whether younger generations are faced with too many choices and whether it is pushing their vulnerability and dissatisfaction.

One of the many topics that is not covered by this case, but undoubtedly affects the well-being of young people, is the use of social media. It is worth noting that the younger generations aren't the only ones using social media extensively, older generations do as well. Not only young people's use of social media is extensive, as are older generations. If we could only take one thing away from Twenge, as food for thought, I would suggest this quote from her book *"Generations, The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents - and What They Mean for The Future"*:

"... technology has saved modern citizens countless hours. Yet we often choose to spend that extra time consuming the products of technology. We have taken technology's priceless gift of time and used it to watch funny videos and lust after other people's lives -"

- Twenge 2023.

Tak til:

- underviserne på Mastermodulet, Jan Heiberg og Stine Rasmussen, for at udfordre mit første emnevalg og give mig mod på at skifte emne i sidste øjeblik til noget jeg brænder for, selv om generations-emnet har været en stor udfordring at tæmme
 - studieseekretariatet på MPG-studiet for altid hurtig hjælp og vejledning. Sjældent har jeg oplevet et sekretariat der gør så meget for at få tingene til at lykkes for den enkelte studerende
 - min arbejdsplads for at tro på mig, opmuntre mig, stille emner til rådighed og givet mig mulighed for at koncentrere mig om studiet
 - familien, der trofast har lyttet til mine refleksioner, accepteret at være nummer to i snart tre år, og som har både weekendture og ferier til gode. Til min datter, der glæder sig til at nyde mor-datter tid sammen, uden at hun skal analyseres som Generation Z. En særlig tak til min mand, der har læst igennem, hjulpet med opsætning, print og formalia, og som glædeligt har givet sin mening til kende, fra en Baby-boomers synspunkt.
- Til sidst en stor tak til min vejleder, for ikke at miste troen på opgaven, på trods af at den havde en hård fødsel, og som helt sikkert skal have æren af, at jeg i sidste ende kunne få skubbet opgaven det sidste stykke vej over målstregen.

Indholdsfortegnelse

1	INDLEDNING	1
1.1	KONTEKST	2
1.2	PROBLEMFELT, FORMÅL OG RELEVANS	3
1.3	CASE-OPBYGNING OG LÆSEVEJLEDNING	4
1.4	BEGREBSDEFINITIONER	5
2	PROBLEMSTILLING OG PROBLEMFORMULERING.....	7
2.1	PROBLEMSTILLING	7
2.2	PROBLEMFORMULERING MED UNDERSØGELSESPØRGSMÅL	8
2.3	AFGRÆNSNING AF GENSTANDSFELT	9
3	VIDENSKABSTEORI	9
4	TEORI.....	10
4.1	GRUNDLÆGGENDE GENERATIONSTEORI - MANNHEIM	10
4.2	UDVIDET GENERATIONSTEORI - TWENGE	11
4.3	SITUATIONEL DIALEKTISK LEDELSESTEORI.....	13
5	METODE OG FORSKNINGSDESIGN.....	15
5.1	VALG AF RESPONDENTER.....	16
5.2	INTERVIEWGUIDE	16
5.3	CASEBESKRIVELSE	18
6	GENERATIONER OG LIVSFASER.....	19
6.1	GENERATIONERNES KARAKTERISTIKA	21
7	ANALYSE	26
7.1	PRÆSENTATION AF EMPIRI.....	26
7.2	ANALYSE AF GENERATIONSFORSKELLE	29
7.3	ANALYSE AF LEDELSE PÅ TVÆRS AF GENERATIONER	33
8	DISKUSSION	43
9	KONKLUSION	44
10	PERSPEKTIVERING	45
11	REFLEKSION	47
12	REFERENCER.....	48

BILAG 01 Karakteristika til interviews

BILAG 02 Leder 1 Teamleder LØN

BILAG 03 Leder 2 Teamleder INDK

BILAG 04 Leder 3 Teamleder SAM

BILAG 05 Medarbejder 1 Generation Z

BILAG 06 Medarbejder 2 Baby-boomer

BILAG 07 Kandidatanalyse 2021 (s. 21-22, 26)

BILAG 08 Kandidatanalyse 2024 (s. 6, 12, 30, 32, 42)

BILAG 09 Lederegenskaber SDL

Antal tegn 108.936
(Ekskl. tabel 6 - 13)

1 Indledning

I mit ledervirke igennem de seneste 19 år er jeg stødt på flere af de gængse teorier om god ledelse. På mine første lederuddannelser i Forsvaret, blev vi "aspiranter" udfordret til at turde "sættes os i centrum", "tage ordet", "stå på ølkassen" - med andre ord, være den synlige og styrende leder, der turde træffe beslutninger. Ledelseskurserne fokuserede dengang på at oparbejde kompetencer i at styre opgaven, optimere og effektivisere via LEAN og at holde sygefraværssamtaler, for at mindske sygefraværet. Senere lederudviklingsforløb gik mere over i anerkendende ledelse, de svære samtaler, trivsel og motivation.

Min egen ledelsestilgang har ændret sig fra at være opgavefokuseret til at være mere fokuseret på at få skabt vilkår for at medarbejderne har de rammer der skal til for at kunne udvikle sig og udføre opgaven.

Det er først de seneste 6-8 år, at jeg er stødt på udfordringer med at medarbejderne ikke reagerede som de "*plejer*". Jeg havde en ung medarbejder i teamet der udtrykte "*Jeg kan simpelthen ikke forstå at vi skal bogføre bilag for kunderne. Det giver meget mere mening at de bare selv får lov til det. Jeg kan slet ikke se en mening i hvorfor SAM (Statens Administration, red.) overhovedet er til*". Statens Administration er et Shared Servicecenter, hvis formål netop var at sikre ensartethed og stordriftsfordele for kunderne, som bestod af statslige styrelser. Det endte med at medarbejderen valgte at søge et job som bogholder ved en campingplads.

En anden medarbejder havde julekalenderen Pyrus kørende på mobilen, med øretelefoner i, imens hun varetog bogføringsopgaver i teamet. Hendes kollegaer, som var ældre og mere erfarne, kunne ikke forene sig med den adfærd, idet de mente det gik ud over den videndeling der var nødvendig, for at kunne sikre at alle kunders regnskaber blev håndteret bedst muligt. Jeg tog en snak med den unge medarbejder, og fik talt om fællesskabet, signalværdien ved at have en film kørende imens man arbejder, og at opgaverne fordrede at der var fuld koncentration, idet vi ikke førte kontrol med det bogførte og derfor skulle sikre så korrekt bogføring som muligt. Medarbejderen kunne slet ikke forstå problematikken, og der gik ikke lang tid, før hun søgte videre.

Siden jeg startede på MPG-uddannelsen, og efterfølgende blev teamleder i Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse (herefter Regnskabsstyrelsen) i januar 2022, er jeg stødt på flere eksempler på unge medarbejders adfærd, der afviger fra resten af medarbejderstaben, og det i en grad jeg ikke tidligere har været opmærksom på. I mit team havde jeg en medarbejder der havde en meget høj faglighed, men hun havde ikke lyst til at være ledende på opgaver. Hun ville gerne bidrage med sin viden, ved at andre gav hende deres arbejde til gennemsyn, men hun ville ikke selv stå for at udarbejde notater eller oplæg. Hun ønskede sig et SAP-kursus, men det var ikke for at kunne løse opgaven bedre, eller understøtte kollegaerne bedre, ej heller for at indgå i projekter eller undervisning på området - det var fordi det synes hun kunne være spændende og udviklende. Efter et lille års tid valgte hun at gå ned i tid, til 2 dage om ugen, imens hun ville finde ud af hvad

hun egentlig ville. Resten af tiden blev brugt på at finde sig selv og at undervise online i yogadans. Efter 3 måneder valgte hun at opsige sin stilling, uden at have et nyt job ved hånden.

I den afdeling jeg er teamleder i, har der været en meget høj medarbejderomsætning, hvor unge medarbejdere er kommet ind for at være i 2-8 måneder, for så at forlade jobbet igen. Jeg er derfor blevet nysgerrig på, om der kan være generationsforskelle på spil, som vi ledere ikke har formået at håndtere.

1.1 Kontekst

Rigsrevisionen kom i december 2020 med beretning om indsatsen for at undgå statsansattes besvigelser, med reference til sager ved Socialstyrelsen, Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse og Skat. Økonomistyrelsen udgav, på baggrund af løbende kritik fra Rigsrevisionen om utilstrækkeligt kontrolmiljø, i 2020 *"Vejledning om intern finansiel kontrol"*, hvor der lægges op til at indføre *"De tre forsvarslinjer"* som risikohåndteringsmodel i offentlige myndigheder.

Regnskabsstyrelsen blev af Forsvarsministeriets Departement pålagt at udarbejde en model for hvorledes *"De tre forsvarslinjer"* kunne etableres i Forsvarsministeriets koncern. På den baggrund blev der etableret en projektorganisation i Regnskabsstyrelsen, der fik til opgave at udarbejde et bestemmelsesgrundlag, som skulle sikre at samtlige finansielle procesområder i Forsvaret havde et grundlag for at implementere risikostyringskonceptet.

I januar 2022 overgik projektorganisationen, der talte 10 medarbejdere, til en egentlig Kontrolmiljøsektion, som blev placeret på linje med driftsafdelinger i Regnskabsstyrelsen. Medarbejderstaben er siden blevet udvidet løbende, og tæller nu knapt 40 medarbejdere. Jeg blev ansat 1. januar 2022 som ledende projektleder, og er efterfølgende blevet teamleder for 6 medarbejdere, med procesansvar for 3 større procesområder.

Siden opstart, har der været flere udfordringer med at få udfoldet risikostyringskonceptet *"De tre forsvarslinjer"*, blandt andet grundet uklar ansvarsfordeling mellem første og anden forsvarslinje, høj medarbejderomsætning i Kontrolmiljøafdelingen og træghed i samarbejdet mellem Kontrolmiljøsektionen og driftsafdelingerne.

En af de største udfordringer Regnskabsstyrelsen står over for, i lighed med resten af Forsvaret, er udfordringer med at tiltrække, og tilknytte, nye medarbejdere. Regnskabsstyrelsen fik i 2023 ansat 40 nye medarbejdere, med en nettotilgang på 16. Med knapt 250 ansatte, altså en medarbejderomsætning på ca. 10%.

I Kontrolmiljøafdelingen var medarbejderomsætningen 2022 på 46%. Som et forsøg på at få medarbejderomsætningen til at falde, eller bare stagnere, blev der i 2023 gennemført flere interne kommunikationsindsatser i afdelingen, herunder interne kultur-projekter, seminarer, sociale arrangementer, APV-arbejde i teams, ny organisering og et nyt ledelsesgrundlag. Fælles for

indsatserne er at de fleste har båret præg af kaskadekommunikation. Selv de interne medarbejderdrevne projekter, skulle foran en styregruppe bestående af afdelingschef og sektionschef, for at sikre mål og retning. Medarbejderomsætningen faldt til 14% i slutningen af 2023, men lå stadig højere end gennemsnit i hele Regnskabsstyrelsen. Kontrolmiljøafdelingen udfordring har været at få tilpasset kommunikations- og ledelsesdiskursen, for derved at sikre trivsel for medarbejdere på tværs af generationer, og især i forhold til at få tilknyttet nye medarbejdere.

1.2 Problemfelt, formål og relevans

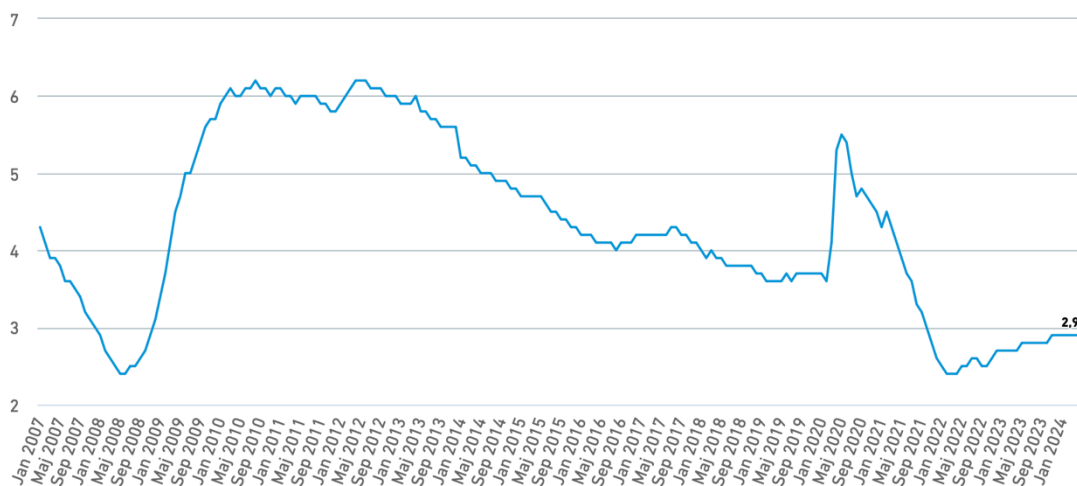
For at undersøge om den høje medarbejderomsætning i Regnskabsstyrelsen og udfordringerne med at rekruttere og tilknytte medarbejdere generelt i Forsvaret kan skyldes generationsforskelle, vil casens emne omhandle generationsteorier, generationsforskelle og ledelse på tværs af generationer.

Forsvaret står over for en generel udfordring med at tiltrække personel, både militært og civilt, i takt med opbygning og udvidelse af den materielle, operative og økonomiske ramme. Denne tilvækst vil, alt andet lige, også ramme Regnskabsstyrelsen, og med et endnu større flow af finansielle transaktioner, er det afgørende at lykkes med at sikre et stærkt kontrolmiljø. Det vil kræve medarbejdere der bliver længe nok i stillingerne til at kunne sætte sig ind i den komplekse kobling mellem Forsvarets struktur og det vedtagne risikostyringskoncept, og som vil være i stand til at kunne opbygge et fagligt netværk på tværs i koncernen.

Flere styrelser i Forsvaret oplever samme udfordring med at tiltrække og tilknytte unge medarbejdere. Forsvarsministeriets Materiel og Indkøbsstyrelse har lanceret et medarbejderinitiativ de kalder "Ung i FMI", der via netværk og arrangementer skal hjælpe de unge til at trives i skiftet fra studie til arbejdsliv. Det er sket på baggrund af en erkendelse af at kun ca. 200 ud af godt 1.000 ansatte er under 35 år (Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, 2024).

En søgning på "*ledelse på tværs af generationer*" 11. maj 2024 via Google, resulterede i omkring 2.100 hits (Google.com, 2024), hvilket indikerer en vis interesse for emnet. Denne interesse kan afspejle behovet for at mestre ledelsesteknikker, der kan håndtere yngre og ældre medarbejdere samtidig. Dette vil være særlig relevant for organisationer som Forsvaret, der står over for udfordringer med at tiltrække og tilknytte yngre medarbejdere, men kan også være relevant for andre, private som offentlige, virksomheder, der har behov for at inkludere og engagere både de unge og de mere erfarne i medarbejderstyrken.

Faglitteratur, podcasts, fagforeningers nyhedsbreve og emner blandt ledelsesnetværk, er det tydeligt, at udfordringen med at tilknytte unge og nye medarbejdere ikke specifikt er gældende for Forsvaret. Ledighedsprocenten ligger i april 2024 på 2,9 % (Danmarks Statistik, 2024), og det kan være en forstærkende faktor, i forhold til udfordringen med at rekruttere.



Figur 2: Graf over ledighed i procent fra 2007 til 2024. Ledighedsprocenten pr. april 2024 udviste 2,9 %, hvilket er på samme niveau som primo og ultimo 2008. Kilde: Danmarks Statistik.

1.3 Case-opbygning og læsevejledning

Casen er bygget op med indledningsvis at afdække hvilken forskning og litteratur der allerede findes om generationer, generationsforskelle og generationsledelse.

Der er delte meninger om generationsteorien, hvor nogle forskere mener at generationer er et veldokumenteret fænomen og generationsforskelle kan dokumenteres med analyser fra store datasæt og millioner af mennesker *"...the results of generational analyses spanning twenty-four datasets including thirty-nine million people - ..."* (Twenge, 2023, s. 2), imens andre ikke mener der er tale om generationsforskelle, men generelle tendenser i den tidsperiode vi lever i. Blandt andet skriver Svend Brinkmann i en kommentar i Altinget fra 15. maj 2024 at *"...ofte vil de tendenser, der tilskrives en særlig generation (eksempelvis de unge), i virkeligheden kunne aflæses bredt i befolkningen som helhed"* (Brinkmann, 2024).

Jeg har valgt at skrive casen med udgangspunkt i det ene standpunkt, nemlig generationsteorien, men vil sammenholde de to synspunkter i perspektivering.

Generationernes karakteristika bliver beskrevet i afsnit 6.1. Som empiri har jeg valgt at gennemføre semistrukturerede interviews med medarbejdere og ledere fra Regnskabsstyrelsen og Statens Administration. Samtidig benyttes som sammenligningsgrundlag ballisagers Kandidatanalyser om danskernes arbejdsliv fra 2021 og 2024, hvor det er relevant.

I analyseafsnittet sammenholdes kodning af interviews med litteratur og forskning vedrørende generationer, for at undersøge hvorvidt respondenterne oplever generationsforskelle på arbejdspladsen.

Ligeledes vil kodning af interviews og fortolkning af Kandidatanalyserne danne grundlag for et bud på hvilke ledelseskompetencer der er behov for, for at imødekomme generationsforskelle og rekruttere, tilknytte og inkludere medarbejdere på tværs af generationer.

I min indledende research faldt jeg over en artikel fra Det Ny Merino ved Syddansk Universitet, som anbefaler en situationel dialektisk tilgang til ledelse, når man skal inkludere Generation Z på arbejdspladsen (Wittrup, 2020). Derfor vil der sidst i analyseafsnittet blive inddraget Situationel Dialektisk Ledelsesteori, med det formål at afdække sammenfald med analysens bud på ledelseskompetencer, og de bud på krævede ledelseskompetencer Situationel Dialektisk Ledelsesteori kommer med (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015).

1.4 Begrebsdefinitioner

I casen benyttes begreber og termer der kan have flere betydninger eller kan være genstand til fortolkning. Nedenfor er en oversigt over nogle af disse begreber, med en forklaring på hvorledes disse skal forstås i denne sammenhæng.

Generationer

En hurtig screening af artikler på Internettet, viser at der er forskellige holdninger til hvorvidt generationer har særlige karakteristika, eller der udelukkende er tale om aldersforskelle, tilføjet påvirkning af særlige hændelser igennem opvæksten, så som økonomiske kriser, krig, pandemier og lignende. En generation kan også benyttes som et familiebegreb, hvor børn, forældre, bedsteforældre kategoriseres som 3 generationer.

I denne case anvendes begrebet "generationer" til at beskrive mennesker der er vokset op i samme teknologiske tidsalder og som er påvirket af samme betydningsfulde begivenheder i deres ungdomsår (ca. 14-24 år). Disse fælles oplevelser antages at forme lignende værdisæt og adfærdsmønstre inden for en generation. Inden for samme generation kan der være variationer i værdisæt og adfærdsmønstre, og der kan endda eksistere polariserede grupper inden for en enkelt generation.

Generationsledelse

Der er forskellige bud på hvad begrebet Generationsledelse betyder. Medarbejder- og Kompetencestyrelsen har emnet på deres hjemmeside, hvor de tager udgangspunkt i Christina Spuurs arbejde med generationsledelse, og beskriver begrebet som "*... ledelse beskrevet ud fra et generationsperspektiv*" og "*... hvordan du som leder kan sikre synergi mellem generationsforskellige medarbejdere*" (Spuur, 2023).

Generationsledelse vil i denne case være fortolket som "*ledelse af medarbejdere på tværs af generationer*", hvor alle generationer er inkluderet og drager nytte af hinanden.

Tilknytning af medarbejdere

I denne case benyttes formuleringen *"tilknytning"* hellere end *"fastholdelse"* af medarbejdere. Dette valg er truffet på baggrund af de associationer begreberne kan vække hos medarbejderen.

"Fastholdelse" kan have en hentydning af at forhindre medarbejderne i at søge nye muligheder, mens *"tilknytning"* indikerer et ønske om at medarbejderen bliver en del af fællesskabet.

Ifølge *"Den Danske Ordbog"* på ordnet.dk, betyder at *"fastholde"* blandt andet:

- *Bevare eller opretholde noget i uændret form, fx et krav, en tilstand eller en ordning*
- *Sikre med et solidt greb at noget bliver på sin plads uden at kunne bevæges eller flyttes*
- *Sikre nogens fortsatte tilstedeværelse eller opmærksomhed*

(<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=fastholde>)

Hvorimod *"tilknytte"* betyder:

- *Få til at høre sammen eller være forbundet med*

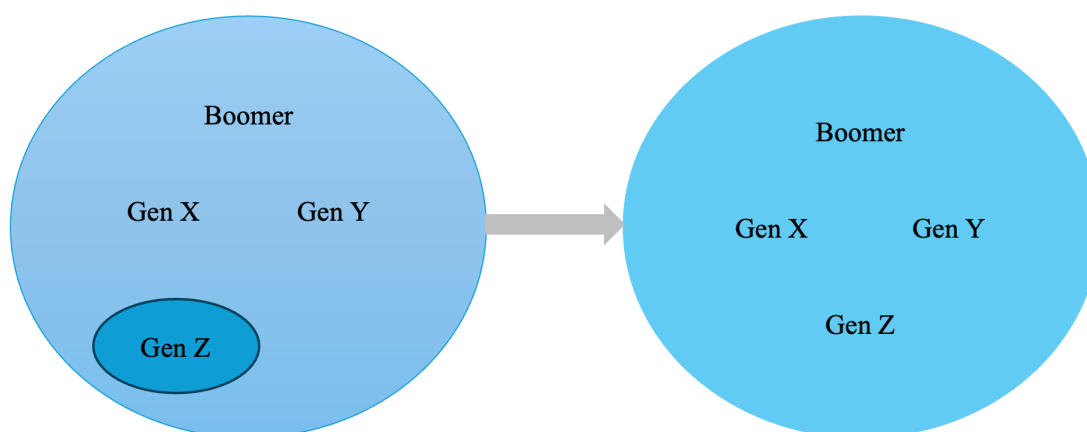
(<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=tilknytte>)

Når der er tale om at *"fastholde"* nuværende medarbejdere, kan termen *"bevare tilknytningen"* benyttes i stedet.

Integrere vs. Inkludere

I casen tager jeg udgangspunkt i at nye generationer på nuværende tidspunkt er ved at blive integreret på arbejdspladserne. Der er skrevet meget om hvordan den nye generation skal ledes og hvordan de enkelte generationer motiveres og skal ledes, hver især.

Formålet med casen er at finde frem til muligheder for at lede på tværs af generationer, hvor alle generationer er inkluderet., og hvor der sker en løbende vidensoverlevering mellem generationerne.



Figur 3: Modellen viser forskellen på at integrere nye generationer, med fokus på at de skal ledes anderledes, og til højre, en illustration af at inkludere Generation Z, med et ledelsesfokus der fordrer at generationerne lærer af og påvirker hinanden. Ledelsesfokus bliver her at lede på tværs af generationer.

Inklusion forstås således i denne case som en henstilling til at både de ældre generationer og de nye generationer, der er på vej ind på arbejdspladserne, skal tilpasse sig hinanden, og blive en samlet enhed, som højre del af Figur 3.

2 Problemstilling og problemformulering

Jeg vil undersøge, hvilke hvorvidt administrative styrelser, som Regnskabsstyrelsen og Statens Administration, oplever udfordringer relateret til generationsforskelle, og om de ser udfordringer i at kunne inkludere nye og unge medarbejdere i arbejdsstyrken. Samtidig vil jeg undersøge, om lederne i de nævnte styrelser har et bud på hvilke ledelseskompetencer skal til for at håndtere kompleksiteten med at tiltrække, tilknytte og lede fremtidens arbejdsstyrke.

2.1 Problemstilling

Der findes en del forskning og litteratur der omhandler ledelse på tværs af generationer. Der er dog flere stemmer fremme der påpeger, at det er for simpelt kun at fokusere på generationer i forhold til alder, når der undersøges hvilke ledelsesstile, egner sig til hvilke generationer. Egen ledelsespraksis, og sparring på tværs af ledelsesnetværk, har indikeret, at der er mere på spil end et generationsskifte. Kompleksiteten i at lede flere generationer på én gang, samtidig med at den diversitet der viser sig på tværs af samme generation, lader til at kalde på mere end situationsbestemt ledelse, der fokuserer på medarbejderens niveau, eller paradoksledelse, der har fokus på at håndtere komplekse emner balanceret.

I en tid hvor arbejdsmarkedet bærer præg af at være arbejdstagers marked, med en lav ledighedsprocent, som nævnt i afsnit 1.2, samtidig med at de yngre generationer kommer med nye krav og forventninger til ledelse og kultur, end traditionsbundne hierarkiske offentlige institutioner er gearet til, kan det være relevant at undersøge, hvilken form for ledelse kan rumme denne kompleksitet.

Et bud på ledelse af kompleksiteten ved at lede Generation Z, er ifølge Mie Sørensen Wittrup, fra forskergruppen TRILO ved Syddansk Universitet, en Situationel Dialektisk tilgang. Hendes artikel *"At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans"* (Wittrup, 2020), peger blandt andet på at flere dialektiske forhold gør sig gældende ved Generation Z, blandt andet at de ønsker veldefinerede rammer og opgaver med direktiver, samtidig med at de ønsker ramme- og opgavefrihed (Wittrup, 2020, s. 12).

2.2 Problemformulering med undersøgelsesspørgsmål

Problemformuleringen defineres som:

”Hvordan påvirker generationsforskelle administrative styrelses evne til at rekruttere, tilknytte og inkludere nye og unge medarbejdere, og hvilke ledelseskompetencer er nødvendige for at kunne håndtere kompleksiteten med at lede på tværs af generationer.”

For at kunne svare på problemformuleringens, er der formuleret fire hjælpespørgsmål:

Første del af problemformuleringen, vedrørende generationsforskelle:

- A. I hvilken grad oplever Regnskabsstyrelsen og Statens Administration vanskeligheder med at tiltrække, tilknytte og inkludere unge og nye medarbejdere, som kan relateres til generationsforskelle?*
- B. Hvordan beskriver de interviewede respondenter disse udfordringer?*

Anden del af problemformuleringen, vedrørende ledelse på tværs af generationer:

- C. Hvilke ledelsestilgange nævnes af respondenterne som afgørende for at inkludere og lede på tværs af generationer?*

Som nævnt i afsnit 1.3 og 2.1, har Mie Sørensen Wittrup et bud på at ledelse på tværs af generationer kan håndteres med Situationel Dialektisk tilgang til ledelse (Wittrup, 2020). Efter at have læst lidt mere om Situationel Dialektisk Ledelse, og efterfølgende Situationel Dialektisk Videnskabsteori, har jeg valgt at undersøge idéen nærmere.

Jeg vil derfor tilføje endnu et hjælpespørgsmål til anden del af problemformuleringen, nemlig:

- D. Hvordan harmonerer disse tilgange med de ledelseskompetencer, der er defineret inden for rammerne af Situationel Dialektisk Ledelse, og i hvilken grad kan Situationel Dialektisk Ledelse betragtes som en brugbar model til at håndtere den kompleksitet, der er forbundet med ledelse på tværs af generationer?*

Problemformuleringen vil blive undersøgt igennem en kvalitativ analyse af interviews og arbejdsmarkedsundersøgelser, der på baggrund af kodning sammenholdes med de ledelseskrav Situationel Dialektisk Ledelsesteori opstiller.

2.3 Afgrænsning af genstandsfelt

Undersøgelserne vil hovedsagelig omhandle Regnskabsstyrelsen og Statens Administration, som begge fungerer som Shared Servicecentre inden for økonomi og regnskab. Styrelserne er beliggende i Hjørring. Ved analyse af casens resultater med henblik på mulighed for generalisering, skal der derfor tages hensyn både til den faglige og den geografiske afgrænsning.

De generationsforskelle der beskrives og analyseres på i casen, relaterer sig hovedsagelig til emner der kan påvirke arbejdsrelationer. Unges mistrivsel, brug af sociale medier, kønsroller og privat adfærd ellers, berøres kun perifert. Casestudiet er derfor ikke en generel analyse af karakteristika, præferencer eller generationsforskelle, men fokuserer på udfordringer og muligheder for at sikre inklusion af alle generationer på arbejdspladsen.

I casens analyse vil der ikke blive taget hensyn til faktorer som ledighedsprocent eller andre eksterne forhold, der kan påvirke udfordringer med at rekruttere eller bevare tilknytning til arbejdspladsen. I stedet vil fokus være på at undersøge de udfordringer, der opstår som følge af generationsforskelle og manglende forståelse eller evne til at håndtere disse forskelle ledelsesmæssigt.

Dermed vil casens analyse være afgrænset til at undersøge, hvordan generationsforskelle påvirker rekruttering, tilknytning og inklusion af nye og unge medarbejdere, samt hvilke ledelseskompetencer der er nødvendige for at kunne håndtere denne kompleksitet. Andre potentielle faktorer, der vil kunne påvirke udfordringerne, vil ikke blive inddraget i analysen.

3 Videnskabsteori

Casens grundteori, generationsteorien, læner sig op ad en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor idéen om at dele befolkningen op i generationer, stemmer overens med det socialkonstruktivistiske menneskesyn, hvor mennesket ses som formet af samfundsmæssige og kulturelle normer (Schmidt & Løgstrup, 2022).

Teorien Situationel Dialektisk Ledelse, som er den teori der ligger til grund for analyse af problemformuleringens anden del, bevæger sig mellem socialkonstruktivisme og pragmatisme. Forskerne bag Situationel Dialektisk Ledelse ser ud til at læne sig mod en opfattelse, hvor værdien af viden, herunder ledelsesteorier, vurderes ud fra deres praktiske anvendelse. I artiklen *"En ansats til teorien om Situationel Dialektisk Ledelse"* introducerer Dakwar, Lorentzen og Smedegaard en ny tilgang til ledelse, som fremmer en både-og tilgang i stedet for de traditionelle enten-eller ledelsesteorier (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse, 2015, s. 2 ff). Ligeledes opfordrer teorien til en reflektiv tænkning, der blandt andet er handlingsorienteret og situeret, som er nøglebegreber inden for pragmatisme (Schmidt & Løgstrup, 2022).

4 Teori

I de følgende underafsnit kommer vi nærmere ind på de teorier, der ligger til grund for opgavens vinkling, i forhold til generationsbegrebet, generationsforskelle og ledelse på tværs af generationer.

4.1 Grundlæggende generationsteori - Mannheim

Karl Mannheim, en ungarsk-tysk sociolog, præsenterer sin teori om generationer i essayet *"Das Problem der Generationen"* fra 1928. Afhandlingen er senere oversat til engelsk og udgivet som *"The Problem of Generations"* i 1952, redigeret af Paul Kecskemeti og udgivet af Routledge (Mannheim, 1952). Der tages udgangspunkt i denne engelske udgave i casen.

Mannheim påpeger i sin essay, at den forskning der hidtil forelå, ikke var tilstrækkelig til at forstå generationsproblematikken fuldt ud og påpeger vigtigheden af at blive ved med at forske i emnet. Mannheim siger blandt andet *"It is one of the indispensable guides to an understanding of the structure of social and intellectual movements. Its practical importance becomes clear as soon as one tries to obtain a more exact understanding of the accelerated pace of social change characteristic of our time"* (Mannheim, 1952, s. 286-287).

Fælles oplevelser og påvirkning af samme historiske og sociale begivenheder er med til at forme deres fælles identitet og verdenssyn. Grundlaget for generationers samhørighed og fælles oplevelser skabes, jævnfør Mannheim, ved at flere individer befinder sig i en lignende position og lignende social situation i samfundet "... the unity of generations is constituted essentially by a similarity of location of a number of individuals within a social whole." (Mannheim, 1952, s. 290) En "lignende position" menes her med samme aldersgruppe "Generation location is based on the existence of biological rhythm in human existence..." Videre siger han "Individuals who belong to the same generation, who share the same year of birth, are endowed, to that extent, with a common location in the historical dimension of the social process" (Mannheim, 1952, s. 290).

Ud over at gruppere samme aldersgrupper, med samme samfundsmæssige baggrund og samme oplevelser, i en generation, taler Mannheim også om generationsenheder. Han påpeger, at samme generation sagtens kan have flere enheder, hvor de forskellige enheder kan være polariseret, selv om de har delt samme oplevelser i deres ungdom "Youth experiencing the same concrete historical problems may be said to be part of the same actual generation; while those groups within the same actual generation which work up the material of their common experiences in different specific ways, constitute separate generation units" (Mannheim, 1952, s. 304).

Mannheim påpeger vigtigheden af barndomsoplevelser og de erfaringer man får fra det "første indtryk", idet han mener at ethvert møde med samme oplevelse senere i livet, bygger på netop erfaringen fra dette første møde. Dette mener han er med til at skabe et menneskes verdenssyn "Early impressions tend to coalesce into a natural view of the world. All later experiences then tend to receive their meaning from this original set, ..." (Mannheim, 1952, s. 298). Han mener ligeledes,

at evnen til at reflektere og stille spørgsmål til de ting et menneske møder, først opstår omkring teenagealderen *"The possibility of really questioning and reflecting on things only emerges at the point where personal experimentation with life begins - round about the age of seventeen, sometimes a little earlier and sometimes a little later"* (Mannheim, 1952, s. 300).

Mannheim påpegede allerede i 1920-erne, at i takt med at dynamikken i samfundet øges, øges også omfanget af den påvirkning den yngre generation har på den ældre, i stedet for at det er den ældre generation der påvirker den yngre *"The extent to which the problems of younger generations are reflected back upon the older one becomes greater in the measure that the dynamism of society increases"*, *"... the younger generation tends to adapt itself to the older, even to the point of making itself appear older. With the strengthening of the social dynamic, however, the older generation becomes increasingly receptive to influences from the younger"* (Mannheim, 1952, s. 302).

Den kulturelle skabelse og videreudvikling sker når yngre aldersgrupper tilslutter sig de ældre generationer, med deres friske øjne og deres første indtryk *"This means, ..., that our culture is developed by individuals who come into contact anew with the accumulated heritage"* (Mannheim, 1952, s. 293). Denne påvirkning mener Mannheim er afgørende for at der sker en løbende social og kulturel udvikling. Hvis ikke en ny generation, med deres *"første indtryk"* og nye øjne på den eksisterende kultur, havde en påvirkning, og kultur udelukkende blev nedarvet fra de ældre til de yngre, ville der være risiko for en ensidig, om end homogen, kulturel masse (Mannheim, 1952, s. 294).

4.2 Udvidet generationsteori - Twenge

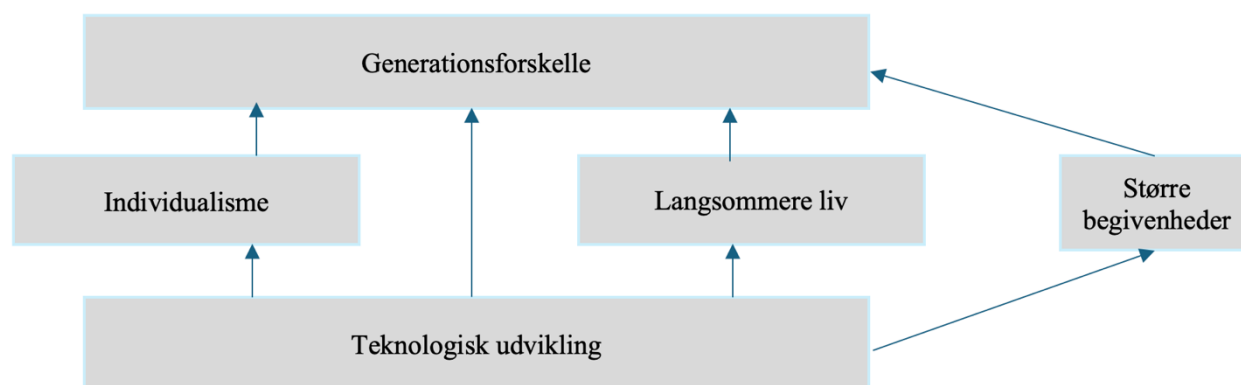
En anden generationsteoretiker jeg læner mig op ad i denne case, er Jean M. Twenge, professor i psykologi ved San Diego State University i USA. Hun har forsket i generationsforskelle i flere år, og har udgivet flere bøger om emnet, blandt andet *"Generations, The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers and Silents - and What They Mean for The Future"* (Twenge, 2023). Twenges forskning, og bogens indhold, koncentrerer sig om generationer og generationsforskelle i USA, men flere af aspekterne kan relateres til global opfattelse af hvad der påvirker, eller ikke påvirker, generationer. Empirien bag bogens resultater bygger på forskning af 24 datasæt omhandlende 39 mio. mennesker (Twenge, 2023, s. 2, 20ff).

Twenge bygger videre på Mannheims teori, hvor hun blandt andet siger at hastigheden i den kulturelle ændring har en stor påvirkning på en personlighed, og går endda så vidt som at sige, at ens attitude og personlighed påvirkes mere af den tidsånd man vokser op i, end af hvordan man opdrages i familien *"The era when you were born has a substantial influence on you behaviors, attitudes, values, and personality traits. In fact, when you were born has a larger effect on your personality and attitudes than the family who raised you does"* (Twenge, 2023, s. 2)

Twenge forklarer hvorfor hun mener at der reelt er tale om forskelle mellem generationer, og ikke kun livsfaser eller alder, som er påvirket af større samfundsmæssige hændelser. Hun påpeger også, at udviklingen, eller teknologien, har en meget større påvirkning på kulturændringer, end hidtil antaget. Hun siger blandt andet *"On the surface, many cultural changes don't seem related to technology at all. What does same-sex marriage have to do with technology? ... Or the trend toward having children later in life?"* (Twenge, 2023, s. 6). Hun forklarer videre *"Technological change isn't just about stuff; it's about how we live, which influences how we think, feel, and behave"* (Twenge, 2023, s. 6). Videre mener Twenge, at den løbende kulturelle ændring der sker, blandt andet ændringen i hvornår kvinder får børn eller hvor lang uddannelse de tager, ikke udelukkende skyldes større påvirkning af en generation, så som krig, økonomiske kriser o.l. *"These cultural changes were not caused solely by major events - for one thing, they are linear, moving in roughly the same direction year after year, rather than cycling in and out like recessions or pandemics"* (Twenge, 2023, s. 5).

Twenge henviser i sin bog til en gammel anekdote fra et jæger-samler samfund, hvor stammemedlemmerne tror på at jorden hviler på ryggen af en stor skildpadde. Forespurgt hvad skildpadden så står på, svarer en ældre fra stammen, at *"der er skildpadder hele vejen ned"*. Denne tankegang har Twenge bygget videre på, med tesen om at samfundsudviklingen, og dermed generationsforskellene, bygger videre på tidligere generationers udvikling. Hun påpeger at teknologisk udvikling er hovedårsagen til generationsforskellene, imens den intensiverede individualisme og det langsommere liv, ligeledes bidrager til ændringerne (Twenge, 2023, s. 1-19). Det langsommere liv forklarer Twenge med baggrund i livshistorieteorien. Jo højere levestandard og lavere børnedødelighed der er, desto senere får vi børn. Vi får også færre børn og vi forventer ikke at de hurtigt bliver voksne. Der er ikke længere samme behov for at få flere børn, eller at børnene hurtigt bliver voksne og selv får børn (Twenge, 2023, s. 15). Mannheim nævner faktisk også, at længere levetid vil sænke tempoet for udviklingen *"To lengthen the life-span ... would mean slowing up the tempo of progress, ... "* (Mannheim, 1952, s. 277).

Twenge betragter således "moderskildpadden" som den teknologiske udvikling, individualisme og langsommere liv som "skildpaddedøtrene", og til sidst større begivenheder som "venner og familie", der dukker op af og til. Modellen er optegnet nedenfor i Figur 4.



Figur 4: "The Technology Model of Generations". Større begivenheder omfatter; krige, terrorangreb, økonomiske udsving, pandemier, naturkatastrofer, kriminelle bølger, betydningsfulde personer og andre faktorer (Twenge, 2023, s. 9, Figure 1.2).

4.3 Situationel Dialektisk Ledelsesteori

Teorien om Situationel Dialektisk Ledelse er udviklet af forskere fra Syddansk Universitets forskningsgruppe TRILO, og udspringer fra forskningsgruppens antagelse om at der var behov for et nyt ledelsesparadigme, der havde fokus på både produktionseffektivitet og menneskelige behov (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015).

I korte træk går teorien ud på at diversiteten og kompleksiteten på arbejdspladserne i dag, kræver at lederen skal kunne balancere mellem flere forskellige yderpoler, for at kunne håndtere de modsætninger der hele tiden sameksisterer. Teorien tager udgangspunkt i at der ikke kun balanceres imellem yderpunkter, men at man hele tiden er nødt til at bevæge sig frem og tilbage, situationelt, i hele spektret imellem yderpunkterne.

I artiklen "En ansats til Situationel Dialektisk Ledelse" taler forfatterne for at ledelsesteorier hidtil har lænet sig op mod enten den "hårde" ledelsesfokus, herunder NPM og LEAN, der har fokus rettet mod managementdelen, og en mere "blød" fokus, hvor anerkendelse og fokus på menneskets behov og motivation er i fokus (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse, 2015, s. 2-3). Forskergruppen mener at der nu er behov for en ledelsestilgang, der ikke har fokus på enten-eller, herunder enten driftsstyring eller mennesket, men mere en både-og ledelse. Teorien bygger på en dialektisk tilgang, som grundlæggende handler om "... at alle fænomener kun eksisterer i kraft af deres modsætning, at der til enhver tesis svarer en antitesis. Modsætninger er gensidige forudsætninger for hinanden" (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse, 2015, s. 5). Der argumenteres videre for at mennesker mest af alt er ambivalente, idet vi "... vil have både ansvar og frihed, ... harmoni og konflikt, ... kontinuitet og fornyelse, ... planlægning og spontanitet, ... " (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse, 2015, s. 5). Dialektisk ledelse er ifølge forskningsgruppen at behandle mennesker forskelligt, for netop at behandle dem ens.

I forlængelse af udviklingen af teorien om Situationel Dialektisk Ledelse, har forskergruppen fra Syddansk Universitet arbejdet videre med en Situationel Dialektisk Videnskabsteori, idet de ikke mener at de eksisterende teorier dækker den situationelle og dialektiske tankegang, hvor modsætninger eksisterer samtidig, og derfor vil én videnskabsteori typisk ikke være dækkende "... *alle videnskabsteoretiske valg, ses som valg på kontinua*" (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017).

Jeg vil fremhæve to af de ni antagelser, nemlig antagelse 2 og 4, som jeg mener harmonerer fint med generationsteorien, og samtidig understøtter Situationel Dialektisk Ledelse, som et bud på at lede på tværs af generationer.

Antagelse 2, Del og helhed hænger sammen.

Dakwar et.al. argumenterer for at dele og helhed hænger uløseligt sammen, og ikke er hinandens modsætninger "... *ikke et spørgsmål om del eller helhed, men et spørgsmål om både og. Del og helhed er ikke hinandens modsætninger, men udgør en uløselig helhed, ...* " (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 10). Ligeledes argumenteres der for at mennesker er ambivalente, da vi "... *vil have både ansvar og frihed, ..., søger både kontinuitet og fornyelse, ..., ... vil have både orden og fleksibilitet, ...* " (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 12). Denne tankegang afspejler sig også i Situationel Dialektisk Ledelse, som netop påpeger at mennesker skal behandles forskelligt, også situationelt forskelligt, for at blive behandlet ens.

Antagelse 4, Fortid, nutid og fremtid hænger sammen.

Her argumenterer Dakwar et.al. blandt andet for at vi oplever fortiden med nutidens viden. Det vil også sige, at oplevelsen og forståelsen for fortiden kan ændre sig, idet nuet og den ramme nuet er i, også ændrer sig. Her kommer Dakwar et.al. også ind på at det er "... individet i interaktionen, der forholder sig på baggrund af fortiden til nutiden og dermed skaber fremtiden" (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 17)

På samme måde argumenterer både Mannheim og Twenge for at generationer hænger sammen som en helhed, om end nye generationer over tid påvirker helheden, når de møder den etablerede kultur med nye øjne (Mannheim, 1952) (Twenge, 2023).

5 Metode og forskningsdesign

For at kunne svare på problemformuleringen, vil der blive gennemført et antal kvalitative interviews med medarbejdere og ledere fra Regnskabsstyrelsen og Statens Administration.

For at understøtte de resultater der fremkommer af analyse af de transskriberede interviews, sammenholdes resultaterne med sekundære data fra Kandidatanalyser fra ballisager om danskernes arbejdsliv. Dette gøres for at undersøge om de beskrivelser af generationsforskelle og anbefalede lederegenskaber også genspejles i ballisagers undersøgelser fra 2021 og 2024 på udvalgte relevante punkter (Bilag 07 og 08).

Kandidatanalyserne er bygget på data indsamlet i anden kontekst, og har ikke haft til formål at undersøge generationsforskelle. Der hvor der er aldersopdeling i rapporterne, svarer intervallerne heller ikke til den opdeling der benyttes i casens definition af generationer. Kandidatanalyserne fungerer således udelukkende som et supplement, i de tilfælde hvor data kan sammenholdes.

Kvalitative interviews er valgt frem for kvantitative undersøgelsesmetoder, da emnet og problemformuleringen omhandler bløde værdier og subjektive vurderinger, og interviews kan give større mulighed for at få mere dybdegående indsigt i respondenternes holdning, end kvantitative spørgeskemaer kan (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 151). Udvalgelse af respondenter er foregået ved at jeg har forsøgt at ramme forskellige generationer, for at højne validiteten og generaliserbarheden, og samtidig sikre et bredt grundlag for analyse af generationsforskelle og ledelsesudfordringer.

Analyse af generationsforskelle, og især udfordringer med at tilknytte unge medarbejdere til arbejdspladserne, kunne være interessant at foretage på baggrund af netop respondenter fra de yngre generationer. Litteraturen og generationsteorier indikerer dog stor variation i forhold til karakteristika og aldersopdeling, hvorfor det ville kræve en omfattende, fortrinsvis kvantitativ, undersøgelse, som ikke rummes i denne case. En af medarbejderne i mit team udtrykte, da jeg fortalte om emnet til mit forestående Masterprojekt *"Du hverken kan eller skal sætte os i bås. Vi er jo meget forskellige"*. Problemformuleringen omhandler spørgsmål der henviser til ledelsesopgaver og ledelsesudfordringer, hvorfor jeg indledningsvis har valgt at interviewe ledere fra de to nævnte styrelser. De udvalgte ledere, som alle har været ledere i nogle år, og som alt andet lige vil være ledere for flere generationer, vil som udgangspunkt have mulighed for at komme med deres bud på oplevede generationsforskelle, og vil også kunne identificere mønstre og udvikling over tid. For alligevel at få taget medarbejderperspektivet med, er der tilføjet interviews med to medarbejdere, der repræsenterer hver sin generation.

Interviewguide og casebeskrivelse præsenteres i hhv. afsnit 5.2 og 5.3, og vedhæftes derfor ikke som bilag.

5.1 Valg af respondenter

De kvalitative interviews gennemføres for 2 teamledere fra Regnskabsstyrelsen, hvor den ene er forholdsvis ny i ledelsesfaget, og nystartet i Forsvaret, imens den anden har en militær ledelsesbaggrund og en længere karriere i Forsvaret bag sig, inden jobbet som teamleder. Begge ledere fra Regnskabsstyrelsen leder driftsteams, med forskellige profiler og medarbejdere på tværs af forskellige aldersgrupper (Bilag 02 og 03)

For at undersøge om en sammenlignelig administrativ styrelse oplever samme udfordring med at rekruttere, tilknytte og inkludere nye og unge medarbejdere, samt afdække, hvorvidt andre administrative styrelser har sammenlignelige bud på hvilke ledelseskompetencer der skal til, har jeg også valgt at interviewe en teamleder fra Statens Administration.

Lederen fra Statens Administration har godt 6 års erfaring som leder, og er i sit første lederjob. Sammensætningen af hendes medarbejdere har ændret sig de sidste to år, hvor hun er gået fra at have sagsbehandlere i sit team, til at have driftsmedarbejdere. Alle årene har medarbejderstaben dog været blandet i forhold til aldersgrupper (Bilag 04).

Der gennemføres interviews med to medarbejdere fra Regnskabsstyrelsen. Den ene medarbejder er en forholdsvis nyuddannet, og har været ansat i Forsvaret i halvandet år. Medarbejderen er fuldmægtig, og arbejder med kontrolopgaver og sagsbehandling. Den anden medarbejder er tæt på pensionsalderen, og har været ansat i Forsvaret i knapt 30 år. Hun er HK-medarbejder og beskæftiger sig hovedsagelig med driftsopgaver (Bilag 05 og 06).

Interviewene foregår som enkeltinterviews, for at sikre mulighed for at kunne tale frit om oplevelser og holdninger til medarbejdere og kollegaer, uden at tage hensyn til andre medarbejdere eller ledere.

5.2 Interviewguide

Interviewet indledes med en briefing, hvor rammer for selve interviewet bliver ridset op, og hvor respondenteren bliver introduceret til formålet og emnet. Respondenten bliver præsenteret for en kort beskrivelse af hvordan interviewet vil forløbe, og får samtidig at vide at det er et semi-struktureret interview. Det betyder at der kan opstå nye spørgsmål eller emner undervejs, baseret på respondenterens svar og samtalens retning.

Jeg indleder med at fortælle om generationsteori og de delte meninger om hvorvidt der findes egentlige generationer og generationsforskelle, eller der kun er tale om livsfaser. Jeg oplyser, at jeg på nuværende tidspunkt ikke selv har lagt mig fast på hvad jeg mener om de to opfattelser. Dette for at give respondenteren mulighed for at tale ud fra det ene eller det andet synspunkt, uden at skulle købe ind på generationsteorien.

Spørgsmålene i interviewguiden er dog teorigenret, idet de tager udgangspunkt i de begreber der benyttes inden for generationsteorien.

De spørgsmålstyper og spørgeteknikker der benyttes, tager udgangspunkt i tabellen over spørgsmålstyper, som Ingeman et.al. præsenterer i bogen *"Kvalitative undersøgelser i praksis"*. De spørgsmålstyper der er benyttet i interviewet, er angivet i parentes efter spørgsmålene (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 180-182)

De indledende spørgsmål skal afdække respondentens viden om, og eventuelt holdning til, emnet.

Spørgsmål:

- 1. Har du hørt om de forskellige generationer før? (indledende spørgsmål)*
- 2. Kender du til nogle af de karakteristika der kendetegner dem? (indledende spørgsmål)*

Her bliver respondenten vist en tabel med kontekst og karakteristika for 4 forskellige generationer (Bilag 01) (strukturerende spørgsmål)

- 3. Hvilken generation tilhører du selv? (direkte spørgsmål)*
- 4. Kan du genkende dig selv ud fra den beskrivelse der er for din generation? (eksemplificerende spørgsmål)*

Spørgsmål 5 og 6 leder respondenten hen imod første del af problemformuleringen, hvor der spørges ind til generationsforskelle.

- 5. Kan du genkende nogle af de andre generationer, ud fra de medarbejdere du har i dit team/din sektion/din afdeling? (eksemplificerende/oplevelsesbaseret spørgsmål)*
- 6. Kan du give et eksempel fra din dagligdag, hvor du lægger mærke til generationsforskelle? (eksemplificerende spørgsmål)*

Her præsenteres respondenten for en case, der beskriver en situation til et teammøde, hvor medarbejdere repræsenterende tre forskellige generationer, har en drøftelse, der potentielt kan ende med en konflikt. Casen beskrives i afsnit 5.3.

Spørgsmål 7 og 8 stilles for at få respondentens bud på anden del af problemformuleringen, der handler om hvilke ledelseskompetencer der er nødvendige for at kunne håndtere kompleksiteten med at lede på tværs af generationer.

- 7. Er der nogle særlige lederegenskaber du mener er vigtige, for at kunne lede medarbejdere på tværs af generationer? (direkte spørgsmål)*
- 8. Føler du at du er klædt på til det? Eller mangler du viden eller uddannelse for at kunne inkludere medarbejdere på tværs af generationerne?" (oplevelsesbaseret spørgsmål)*

I løbet af interviewet bliver der ligeledes stillet opfølgende, fortolkende og uddybende spørgsmål.

Respondenten forsikres afslutningsvis om at citater fra interviewene indgår anonymiseret i analysedelen af casen, samt at opgaven og bilag vil blive fortrolighedsstemplet. Herudover informeres vedkommende om at eventuel overlevering af resultater fra casen til ledelsen i Regnskabsstyrelsen, vil bero på en sammenfatning af konklusion og perspektivering. Dette for at sikre respondenterne fortrolighed (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 174-177).

5.3 Casebeskrivelse

I bogen *"Både-og-ledelse. En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse"* anbefaler Flemming Smedegaard og en af medforfatterne til det aktuelle kapitel, Anne-Christine Rosfeldt Lorentzen, forskellige træningsmetoder til at komme i gang med at praktisere Situationel Dialektisk Ledelse. En af de første træningsmetoder handler om casearbejde. Casebeskrivelsen skal bygges på virkelige hændelser, og læserne opfordres til at analysere og komme med løsningsforslag (Smedegaard & Lidsmoes, 2023, s. 267ff)

Jeg har valgt at udarbejde en case som supplement til interviewguiden, for på den måde at få respondentens bud på løsningsmuligheder til en situation, der kan risikere at eskalere til en konflikt. I dette tilfælde har respondenterne ikke kendskab til Situationel Dialektisk Ledelse, og kan således ikke analysere og komme med løsningsforslag ud fra denne ledelsesteori. Casegennemgangen benyttes som baggrundsmateriale til den videre analyse.

Casebeskrivelsen går i grove træk ud på at der opstår en mindre diskussion blandt medarbejderne, der alle er fra hver sin generation. Historien er oprindeligt bygget på en kommentar jeg fik fra en medarbejder i en driftsafdeling, der udtrykte *"Nu gider vi snart ikke lære flere af de unge op. De bliver tilbudt alle de spændende opgaver, og så wupti - er de rykket videre til andre afdelinger"*. Begivenhedsforløbet er således ikke taget direkte fra virkeligheden, som bogen lægger op til, men er dog genkendelig for respondenterne.

Case intro (medarbejdere):

Der har været en periode på arbejdet, hvor det har været svært at tilknytte nye medarbejdere. Der har været en høj medarbejderomsætning, og du kan mærke på nogle af dine kollegaer, at de er ved at være brugt op, i forhold til at skulle lære nye medarbejdere op, for igen at skulle sige farvel til dem efter kort tid.

På et teammøde sker følgende:

Peter (46) "Så skal vi til det igen. Hvorfor bliver vi ved med at tage de her unge mennesker ind, når de slet ikke gider arbejde mere end en dag ad gangen med samme opgave? Hvem skal så sidde her dag ud og dag ind og taste bilag? Ja det bliver vel os som hele tiden har gjort det"

Du kan se at Lisa (28 år) får lidt røde kinder. Hun siger "Jeg synes nu ikke man kan sige at vi ikke gider arbejde. Jeg møder ind hver dag, og når jeg er hjemmefra, får jeg bogført rigtig mange bilag. Jeg synes bare ikke man kan byde folk at arbejde med det samme og det samme hver dag hele livet. Der må også være noget udvikling"

Nu bryder Jane (61 år) ind. "Jeg kan altså ikke se noget forkert i at have et arbejde, hvor man faktisk ved hvad man skal, og man ved hvornår man har gjort det godt eller ej. Det er vel for pokker bare et arbejde og det er det der betaler for hus og bil og så videre"

Lisa "Jeg kan stadig ikke forstå hvorfor der er noget galt i at ville noget mere. Eller bare at kunne se en mening med det man gør".

Jane "Men netop mening er vel at passe sit job, så man kan få en løn der kan gøre at man kan leve sit liv som man vil?"

Lisa "Det er netop der min kæde hopper af. Hvorfor vil man bruge så mange timer af sit liv på at arbejde med så ligegyldige ting, bare for at få en månedsløn?"

Din leder har ikke sagt noget endnu, men du kan godt se at der må ske noget, for der begynder at komme tegn på at dine kollegaer bliver ramt og er ved at dele sig op i grupper.

Hvad gør du?

Hvad vil du foreslå din leder at gøre, for at kunne imødekomme behovet for stabiliteten i arbejdet samtidig med at honorere dine kollegaers ønske om at udvikle sig?

Det er samme historie der præsenteres for både lederne og medarbejderne, dog er tiltaleformen ændret, så tekst og spørgsmål stiles til enten en kollega eller en leder. Efter gennemgang af casebeskrivelsen bliver respondenterne spurgt ind til om de kan genkende situationen, hvilke refleksioner det giver og til sidst hvad de vil anbefale lederen at gøre i dette tilfælde.

Formålet med casebeskrivelsen er at få nogle helt konkrete bud på underspørgsmål A, B og C i problemformuleringen, hvor alle respondenter har forholdt sig til samme case.

6 Generationer og livsfaser

Den indledende litteraturgennemgang har vist, at der er forskellige vinkler på generationsteorier, herunder hvorvidt der reelt er tale om generationer og generationsforskelle, eller der udelukkende er tale om biologiske aldersgrupper, der har fået fælles referencepunkter ud fra påvirkning af særlige begivenheder og vilkår de har mødt i løbet af opvæksten. Trods forskellige udgangspunkter, synes der dog være enighed om at det er i ungdomsårene, at påvirkningen, der danner grundlag for værdier og adfærd, er størst.

Karen Christina Spuur, lektor i ledelse, organisation og kommunikation på Cphbusiness, har forsket i ledelse på tværs af generationer, og har blandt andet udgivet bogen *"Ledelse på tværs"*. Her påpeger Spuur netop, at generationsforståelse kan betragtes fra forskellige vinkler, hun skriver:

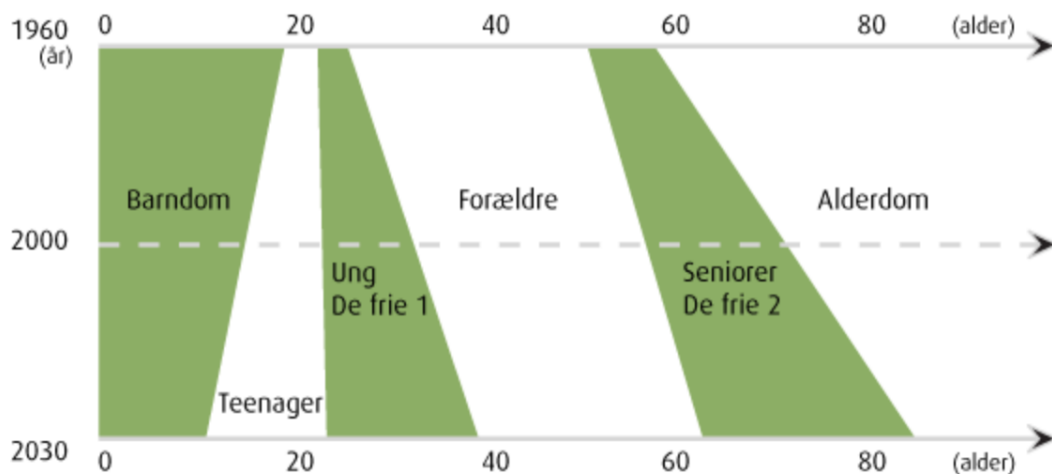
"Rent overordnet og groft forsimplet er der to yderpunkter på kontinuummet af generationsforståelse. Det ene yderpunkt er en anerkendelse af vigtigheden af generationsbevidst ledelse, men er kendetegnet ved en dogmatisk tilgang og insisteren på at forstå alle medarbejdere alene ud fra deres fødselsår. Det andet yderpunkt er en forkastning af begrebet. Fra det yderpunkt betragtes vi alle som særlige individer, der ikke har nogen fælles formative påvirkninger af betydning. Det er derfor irrelevant for ledelse af medarbejderne, hvilken generation en medarbejder tilhører. Det eneste, der har betydning i dette yderpunkt, er medarbejderens individuelle personprofil og livsfase." (Spuur, 2023).

Twenge argumenterer for, at selv om alle ikke lige matcher de karakteristika der er defineret for den pågældendes generation, betyder det ikke at generationer og generationsforskelle ikke findes. Hun henviser til NAXALT fejlslutningen *"Not All (X) Are Like That"*, hvor man prøver at modbevise en generalisering, ved at pege på yderpunkterne (Twenge, 2023, s. 24).

Marianne Levinsen, Cand.scient.pol., forfatter og forskningschef ved Center for Fremtidsforskning, Fremforsk.dk, har udgivet bogen *"7 Generationer. Værdier, forbrug og levevis, nu og i fremtiden"*. Levinsen betragter generationsbegrebet som sociologisk, og ikke rent psykologisk eller biologisk, hvor hun siger at tilgangen *"... hviler på den forudsætning, at samfund, strukturer og vilkår er med til at forme os som mennesker med hensyn til vores valg, muligheder og det værdisæt, vi har eller får"* (Levinson, 2018).

I onlinetidsskriftet fremforsk.dk, har direktøren for Center for Fremtidsforskning, Jesper Bo Jensen, i 2008 skrevet en artikel om den ændring der er sket over tid i valg af pensionsordninger, og her kommer han ind på en model der viser livsfaser før, nu og i fremtiden (Jensen, 2008). Modellen, Figur 5, viser hvordan perioderne kaldet *"De frie"* bliver udvidet, forældrefasen skubbes og teenageårene starter tidligere og varer længere i fremtiden, end samme perioder for nogle år tilbage.

Faser i livet - før, nu og i fremtiden



Figur 5: Livsfaser - før, nu og i fremtiden. Model fra artiklen; *Pensionsopsparing - Hvad skal vi med det?* Fra 2008, på Center for fremtidsforsknings hjemmeside <https://www.fremforsk.dk/artikler/pensionsopsparing-hvad-skal-vi-med-det/>

Modellen stemmer godt overens med det Twenge kalder bevægelsen mod *"slower life"*, eller *"langsommere liv"*, i sin model om generationsforskelle Figur 4. Twenges beskrivelse af at børn og unge bliver senere voksne, tydeliggøres med eksempler på forskelle i den måde børn og teenagere overvåges i dag i forhold til tidligere. Tidligere kunne 8-årige lege ude indtil aftensmad uden opsyn, og 13-årige kunne tjene lommepenge ved babysitte efter skoletid. Både store børn og voksne kunne være alene hjemme efter skole, indtil forældrene kom hjem fra arbejde. I dag følger forældrene med i alt hvad børnene foretager sig, børn leger knapt nok sammen medmindre der er indgået legeaftaler og forældre kan endda finde på at hyre en babysitter til at passe de unge teenagere (Twenge, 2023, s. 15).

6.1 Generationernes karakteristika

En fuldstændig beskrivelse af de karakteristika der belyser hver generation, vil kræve en gennemgang og afdækning af den forskning der er foretaget på området igennem tiderne. Det har denne case ikke kapacitet til at rumme, hvorfor jeg har udvalgt to hovedkilder, til at belyse karakteristika. Den ene kilde er Jean M. Twenge, professor i psykologi ved San Diego State University i USA, som jeg også henviser til i forhold til generationsteori. Twenge bygger sin forskning af generationsforskelle på flere års studier, omfattende ca. 39 millioner mennesker. Forskningen koncentrerer sig hovedsagelig om forhold i USA, hvorfor jeg sorteret de kontekster og begivenheder fra, som jeg ikke vurderer kan generaliseres eller overføres til danske forhold.

Den anden kilde jeg benytter, er Marianne Levinsens bog *"7 generationer. Værdier, forbrug og levevis nu og i fremtiden"* fra 2018. Levinsens bog bygger på forskning via virksomheden Fremforsk, hvor ca. 600 danskere i alderen 14 til 91 år er blevet interviewet over en årrække. I bogen henviser Levinsen til både danske og globale begivenheder, der har været medvirkende til at danne grundlaget for generationsforskellene. Levinsen definerer og indrammer generationer ud fra historisk kontekst, teknologisk udvikling og øvrige samfundsmæssige vilkår, der har haft

indvirkning på generationen. Hun tillægger, i lighed med både Mannheim og Twenge, påvirkning i ungdommen (15 til 30 år) størst betydning for dannelse af værdisæt (Levinsen, 2018).

Jeg har valgt at koncentrere mig om generationerne der dominerer arbejdsmarkedet lige nu, hvorfor jeg starter med Baby-boomere, hvor de ældste er ved at være op mod 80-års alderen og slutter med Generation Alpha, som er den generation der om nogle få år er på vej ind på arbejdsmarkedet. Den generation der er meget fremme om i litteraturen, er Generation Z. De yngste er 12 år og de ældste 29. I forhold til den acceleration flere af forskerne nævner, kan et spænd på 17 år (fødselsår 1995-2012) synes langt. Spørgsmålet er derfor, hvorvidt de karakteristika vi lægger ned over Generation Alpha, ikke også vil gælde for den yngre del af Generation Z.

Levinsen deler Baby-boomer generationen op i to, nemlig Generation 68 (f. 1940-1951) og Generation Jensen (f. 1955-1966). Jeg har valgt at lægge de to generationer sammen med Twenges Baby-boomer generation (f. 1946-1964), for bedre sammenligningsgrundlag.

Der er en lille variation i forhold til hvilke årstal der definerer de enkelte generationer. I casen benyttes de årstal der er angivet i bogen "*Generations*", af Jean M. Twenge (Twenge, 2023). De fleste artikler peger også på, at det ikke er det præcise fødselsår der er afgørende, men mere den samtid man er vokset op i. En person født imellem 1978 og 1982, kan argumentere for at vedkommende mere hører til Generation Y/Millennials end Generations X (Twenge, 2023, s. 24).

I de følgende tabeller vil jeg sammenflette Twenges og Levinsens bud på kontekst, særlige begivenheder og karakteristika. Der vil ikke være direkte referencer i tabellerne, men beskrivelserne er taget ud af de to bøger; "*The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents - and What They Mean for The Future*" (Twenge, 2023, s. 75-450) og "*7 generationer. Værdier, forbrug og levevis nu og i fremtiden*" (Levinsen, 2018).

Baby-boomere
Fødselsår
1946 - 1964
Kontekst
Store årgange. Børn og unge i 1960-erne. Større lighed i samfundet og samtidig voksende individualisme. Op igennem 70-erne og 80-erne flere kvinder med højere uddannelse. Stigende antal skilsmisser. Fokus på at sikre alle lige og kollektive rettigheder, herunder sygesikring, arbejdsløshedssikring og andre lønmodtagerrettigheder, for at sikre den individuelle rettigheder. Oliekrise i 70-erne. Arbejdsløshed i 80-erne og 90-erne. Udenadslære i skolen. Ikke inddraget i familiens beslutningsprocesser.
Særlige begivenheder
Kennedy, månelanding, Beatles, Vietnam, Watergate, Woodstock, borgerrettighedsbevægelsen, feminismen, fri abort. Senere - den kolde krig.
Teknologi
TV - adgang til en verden uden for eget nabolag. P-pillen.
Karakteristika
Oprør; individuelle valg, protester/satte spørgsmålstejn ved at handle imod ens egen vilje, (sex uden for ægteskab, stoffer, langt hår), både større accept af andre og mere selvcentreret. Som ældre; ressourcestærke. Problemløsere, vant til at kæmpe for tingene. Livsnydere, ser pensionsalderen som en ny livsfase, der rummer flere muligheder.
På arbejdspladsen
Arbejdet er et bidrag til samfundet. Vil gerne respekteres. En del er på vej til deres næste livsfase, en anden del vil fortsat ses som en aktiv del af arbejdspladsen. Sidder fortsat massivt på ledelsesposter.

Tabel 1: Baby-boomere

Generation X
Fødselsår
1965 - 1979
Kontekst
Efter-generationen (efter Woodstock, Vietnam-protester osv.) De sidste til at opleve en analog barndom med udendørsleg, kassettebånd, papir-bøger, kedsomhed. En samlet popkultur (alle så samme kanal på TV). Stigende andel af skilsmissebørn. "Nøglebørn"/hjemme-alone børn. Uddannelsesmæssigt skift fra humanistiske fag til økonomiske fag. Yuppie i start 80-erne. Kartoffelkuren. Arbejdsløshed i 90-erne.
Særlige begivenheder
Den kolde krig. AIDS. Live Aid-koncerter. Murens fald. Senere - 11. september.
Teknologi
TV som fast bestanddel. Rumkapløb. Walkman. Ghettoblastere. Mikroovnen. Videomaskiner. Internettets fremmarch. IT på skoleskemaet. Computerspil. Senere mobiltelefoner. E-mails.
Karakteristika
Kynisme. Få et godt job og tjene penge. Stifter familie sent. Selvcentreret, højt selvværd (via opdragelse). Faldende tillid (til medmennesker, politikere, samfundet, medicin etc.) Nå-generationen (der ikke gjorde oprør). Familien betyder meget. Egne familietraditioner. Økologi og sundhed. Design og kvalitet.
På arbejdspladsen
Arbejde hårdt for det man vil opnå. Gerne målbare resultater. Vil have fair løn i forhold til resultater. Tager lige så stille over på ledelsesposter fra Baby-boomere, der grundet de store årgange og længere tid på arbejdsmarkedet, har holdt på ledelsespladserne.

Tabel 2: Generation X

Generation Y/Millennials
Fødselsår
1980 - 1994 (Levinsen 1980 - 1989)
Kontekst
Positiv opvækst - stærk økonomi. Større årgang end Generation X. Ønskebørn. Digitalt indfødte. Et skolesystem der er designet til at styrke selvværd - troen på at bedre selvværd ville give bedre karakterer og bedre adfærd. Skoler og fritidsaktiviteter begynder at belønne og anerkende for deltagelse - ikke kun for resultater. Høje forventninger fra forældre og skolesystem. Fortsat stigning i gymnasiale uddannelser. Socialt netværk online.
Særlige begivenheder
Afslutning på den kolde krig. 11. september. Krig i Afghanistan. Finanskrise 2008. Occupy Wall Street. Obama - Trump. Senere - Corona pandemien.
Teknologi
Opvokset med Internettet. DVD. MP3. Myspace og senere facebook og Snapchat.
Karakteristika
Selvsikre. Ambitiøse. Optimistiske. Bliver senere gift. Multitaskere. Zappere.
På arbejdspladsen
Høje forventninger til hurtig karriere. Ønsker et meningsfuldt job med mulighed for at realisere sig. Vil gerne udfordres og have ansvar for den opgave eller projekt man arbejder med. Gerne titler, da det viser at man har opnået noget.

Tabel 3: Generation Y/Millennials. Levinsen vælger herfra at forkorte intervallerne for generationerne, så Generation Y/Millennials går fra 1980 - 1989 (Levinsen, 2018). Der vil derfor være karakteristika der går igen i beskrivelserne af Generation Z og Generation Alpha.

Generation Z
Fødselsår
1995 - 2012 (Levinsen 1990 - 2001)
Kontekst
Har ikke kendt en Verden uden Internet. Flydende kønsidentiteter. Socialisering online. Mange valg og muligheder - hvilket giver konstant følelse af tvivl og dårlig samvittighed. Curlingbørn. Lav ledighed. Skolesystem med debat, dialog, hensyn til den enkelte. Inklusion, ny skolereform, større klasser, længere skoledag.
Særlige begivenheder
Ny folkeskolereform. Greta Thunberg. Trump. Corona pandemi. Zoom-undervisning. Kønsdiversitet. Black Lives Matter. Krig i Europa. El-krise/inflation. Flere aktører byder ind på verdensherredømmet.
Teknologi
IPhone. Sociale medier. TikTok. Robotteknologi. Droner (alm.). El-biler. AI. Vægttabsmedicin
Karakteristika
Galgenhumor. Skubber til kønsnormer. Flydende kønsidentitet. Kæmper med mental sundhed. Senere voksen. Efterlyser tilbagemeldinger - vant til at "blive set" i skolen og på sociale medier. Cancel-culture.
På arbejdspladsen
Mere frie rammer og øget fleksibilitet, vil kræve mere støtte til at håndtere balancen mellem privatliv og arbejdsliv. Fokus på at beskytte medarbejdere fra arbejdet i deres fritid (der er et EU-direktiv på vej, der sikrer medarbejdere mod at skulle koble på mails i fritiden).

Tabel 4: Generation Z

Generation Alpha
Fødselsår
2013 - 2029 (Levinsen 2002 - ..)
Kontekst
Født ind i at alt er forbundet online. Digitale allerede fra 1-års alderen. Socialt netværk online.
Særlige begivenheder
Corona pandemien. Krig i Europa.
Teknologi
Vægttabsmedicin (alm.) Droner. El-biler/førerløse biler. AI. Internet of Things.
Karakteristika
Stor vennekreds - også globalt. Evt. psykisk sårbarhed.
På arbejdspladsen
Mere frie rammer og øget fleksibilitet, vil kræve mere støtte til at håndtere balancen mellem privatliv og arbejdsliv. Fokus på at beskytte medarbejdere fra arbejdet i deres fritid (der er et EU-direktiv på vej, der sikrer medarbejdere mod at skulle koble på mails i fritiden). Hybride arbejdspladser. Flade hierarkier.

Tabel 5: Generation Alpha. Idet Levinsen benytter intervaller på 10 år til de seneste par generationer, er der for Alpha mere end 10 års forskydning i forhold til Twenges gruppering. Derfor kan det være vanskeligt at give en entydig beskrivelse af karakteristika for generationen.

Jean M. Twenge henviser gentagne gange i sin gennemgang af karakteristika for generationerne, at de bliver mere og mere præget af det hun kalder *"slower life"*, som jeg i denne case kalder *"langsommere liv"*, hvor hun blandt andet refererer til den forskydning der har været i forhold til at gå fra ungdommen ind i voksenlivet (Twenge, 2023, s. 15). Langsommere liv er også en af de to store drivere til generationsforskelle eller -forandringer, der fremgår af hendes forandringsmodel Figur 4.

Sammenholder vi Kandidatanalysen fra ballisager om danskernes arbejdsliv fra 2024 med de karakteristika der er beskrevet ovenfor, viser tallene at 23% af de 35-50 årige finder det vigtigt med feedback imens det kun gælder 21% af de 18-34 årige (Konsulenthuset ballisager, 2024, s. 32). I forhold til at falde godt til socialt på arbejdspladsen, er det vigtigt for 54% af de 18-34 årige, imens det er vigtigt for 60% af de 35-50 årige (Konsulenthuset ballisager, 2024, s. 32).

Disse tal viser at der ikke helt er overensstemmelse imellem de undersøgelser ballisager har gennemført vedrørende danskernes arbejdsliv, og de karakteristika Levinsen og Twenge giver de yngre generationer. Her skal vi dog især være opmærksomme på den forskydning i aldersgrupperingen der er imellem Levinsen og Twenge.

Hvis vi videre ser på hvem der finder størst mening i selve lønnen, så svarer 24% af unge mellem 18-34 år, at deres job er meningsfuldt, fordi de tjener penge til deres fritid. Samme gælder kun 13% af dem over 50 år (Konsulenthuset ballisager, 2024, s. 42).

Tallene fra ballisagers Kandidatanalysen står således lidt i kontrast til den "almene" holdning til både unge og ældre medarbejdere.

Der kan overvejes, hvorvidt de karakteristika Generation Z er blevet givet for 3-7 år siden, måske har været for tidligt på vej. Marianne Levinsen har udgivet sin bog i 2018, hvor Generation Z har været mellem 6 og 23 år, hvis vi tager Twenges aldersopdeling, men 17 - 28 år efter Levinsens opdeling. Levinsen nævner selv at grundet den hastige teknologiske udvikling, har hun valgt at

dele de seneste generationer op med 10 års intervaller, i stedet for de traditionelle 15-20 års intervaller (Levinsen, 2018). Der skal derfor tages højde for denne forskel i aldersgruppering, når vi taler om karakteristika af Generation Z og efterfølgende generationer.

7 Analyse

Analyseafsnittet vil indeholde en generel gennemgang af indsamlet empiri og data, herunder en opsummering af de interviews der er gennemført i forbindelse med casen.

Selve analysen er herefter delt op i to dele og foretages med udgangspunkt de kvalitative data der er indsamlet via interviews med ledere og medarbejdere fra Regnskabsstyrelsen og Statens Administration. For at styrke validiteten af undersøgelsen, sammenholdes udvalgte resultater med data fra ballisagers Kandidatanalyser fra 2021 og 2024, om danskernes arbejdsliv.

Formålet med den første del af analysen er at undersøge generationsforskelle og hvilken påvirkning det har på rekruttering, tilknytning og inkludering af nye og unge medarbejdere. Anden del af analysen har til formål at undersøge, hvilke anbefalinger respondenterne har til at løse de komplekse ledelsesudfordringer der er med at lede på tværs af generationer.

Begge dele af analysen foretages ud fra tematisk kodning. Temaerne er formuleret ud fra problemformuleringen, hvorefter udsagn fra de transskriberede interviews sammenholdes med de respektive temaer. Under hvert analyseafsnit opsummeres resultatet i en delkonklusion.

7.1 Præsentation af empiri

For at give et overordnet billede af de resultater indsamlet empiri viser, følger her en kort introduktion til respondenter og en opsummering fra de enkelte interviews.

Interviewene foregik således, at jeg først introducerede til emnet. Efter at respondenterne havde præsenteret sig selv, blev de spurgt ind til hvad de kendte til generationer og de karakteristika der beskriver dem, og blev bedt om at vurdere, hvor de ville placere dem selv, og eventuelt deres kollegaer eller medarbejdere.

De blev forevist et skema, hvor kontekst, vilkår og karakteristika for 4 generationer fremgik (Bilag 01). Aldersgrupper og betegnelse for generationerne blev holdt skjult, markeret på bilaget med stiplede linje, indtil de havde svaret.

I første del af interviewet bliver der spurgt ind til egne oplevelser i forhold til generationsforskelle. Senere introduceres de for casen, der beskriver en situation, hvor tre forskellige generationer drøfter oplæring og arbejdsopgaver. Herefter bliver respondenterne spurgt ind til, hvordan man som leder vil håndtere situationen, og der spørges videre ind til hvilke lederegenskaber der er

vigtige, for at kunne inkludere og lede medarbejdere på tværs af generationer. Interviewguide og casebeskrivelse fremgår af afsnit 5.2 og 5.3.

Leder 1, teamleder i Lønsektion ved Regnskabsstyrelsen (Bilag 02)

Aldersmæssigt ligger Leder 1 på grænsen mellem Baby-boomer og Generation X, men til interviewet identificerede han sig som en fra Generation X. Han har mødt generationsbegrebet flere gange, blandt andet i forskellige ledelsesfora, men kendte ikke de konkrete karakteristika.

Leder 1 påpeger, at der generationsforskelle, men at man samtidig skal være opmærksom på, at der også findes forskellige typer og at mennesker motiveres forskelligt. Han påpeger, at det er vigtigt at have gode kommunikative evner, når man skal få sat retning for de nye generationer, der er på vej ind på arbejdsmarkedet. Han siger blandt andet *"Det er ikke helt nok bare at sige, pege i en retning og sige, vi skal den vej. Så er man nødt til et eller andet sted at få dem overbevist om den gode idé"* (Bilag 02, s. 2).

Leder 1 mener at for at kunne imødekomme medarbejdernes forskellige motivationsfaktorer, er man nødt til at behandle dem forskelligt *"..., at for at jeg kan holde én medarbejder motiveret og interesseret i sit arbejde osv., så skal jeg måske gøre nogen ting for den her medarbejder, mens en anden skal jeg gøre noget andet ved"* (Bilag 02, s. 5).

Leder 2, teamleder i Indkøbssektion ved Regnskabsstyrelsen (Bilag 03)

Leder 2 ligger på grænsen mellem Generation X og Generation Y/Millennials, men identificerer sig med Generation X. Hun havde hørt om generationsbegrebet, men kendte ikke til karakteristika eller beskrivelse af generationerne.

Leder 2 fortæller blandt andet om vigtigheden med at få dyrket relationerne mellem medarbejderne, og arbejder med at skabe forståelse imellem den yngre og den ældre generation.

Leder 3, teamleder for Kreditorteamet ved Statens Administration (Bilag 04)

Aldersmæssigt ligger Leder 3 midt i Generation X, og hun placerer sig også her, når vi ser på karakteristika. Leder 3 har en praktisk tilgang til at håndtere generationsskifte i teamet, hvor oplæring af yngre og nye medarbejdere ikke længere pålægges de ældre i teamet, men en særlig gruppe der er faglige ansvarlige. Tilknytning af yngre medarbejdere italesættes positivt, i forhold til at det kan være med til at understøtte, at man kan arbejde aktivt med en seniorpolitik.

Medarbejder 1, ansat i Finansiell Controlling sektionen ved Regnskabsstyrelsen (Bilag 05)

Medarbejder 1 er aldersmæssigt i Generation Z, men mener selv at han ligger mere over i Y, og har også dele med helt tilbage fra Baby-boomer generationen. Det tænker han selv skyldes, at han er opvokset ude på landet, af Baby-boomer forældre, der har videreført nogle af egne værdier til ham.

En ting der kommer tydeligt frem, er at han ikke mener man kan sætte hans generation i en kasse, for de er meget forskellige. Han mener heller ikke at man nødvendigvis kan definere

Generation Z, når den er så ny. Der er dog visse karakteristika som han selv påpeget passer 100% til hans egen opfattelse, nemlig at hierarkier ikke lige er noget for ham. Han nævner blandt andet *"Hvis folk de vil tænke hierarki over for mig, så kan der godt opstå en lille barriere. Men... Øhm... Det er måske sådan lidt en pigesur-barriere, hvis det er"* (Bilag 05, s. 6).

Medarbejder 2, ansat i Kreditorsektionen ved Regnskabsstyrelsen (Bilag 06)

Forelagt en oversigt over karakteristika ved de forskellige generationer, uden at afsløre aldersgrupperne, placerede Medarbejder 2 sig i første omgang sammen med Generation Z. Dette på trods af at hun aldersmæssigt er Baby-boomer. I interviewet bliver gengivet at de ældre medarbejdere *"er der for at arbejde"*. De forskelle der kommer frem, handler mest om det sociale fællesskab *"Vi skulle ikke have en pige på 20 år. Nej. ... Der er vi et andet sted og snakker måske om lidt andre ting"* (Bilag 06, s. 2) og at de er mere syge *"Jeg synes de unge de er mere syge end vi andre"* (Bilag 06, s. 12).

Generelt på tværs af respondenterne

Samtlige respondenter kunne genkende casen de blev forelagt, og de mente alle at den unge medarbejder, der ikke havde lyst til at "taste bilag dag ud og dag ind", skulle have nogle mere afvekslende opgaver, uagtet at det kunne betyde, at nogle andre medarbejdere skulle tage flere ensformige opgaver.

De svar, der gik igen i forhold til at genkende de forskellige generationers karakteristika, var at Generation Z, eller den unge generation, ville noget mere og gerne ville udvikle sig, imens generelt for den ældre generation, var der flere der bare gerne ville arbejde for lønnen.

Leder 1 og Leder 2, der begge er teamledere i Regnskabsstyrelsen, påpeger vigtigheden af at der kommer mere strategisk og retningssættende kommunikation fra topledelsen. Alle tre ledere påpeger at uddannelsesniveau kan spille ind, når der opstår udfordringer med oplæring af nye medarbejdere. Hvis nye medarbejdere kommer ind med et højere uddannelsesniveau, og eventuelt også højere løn, kan medføre en utilfredshed hos dem der skal oplære dem. Den ene leder i Regnskabsstyrelsen har valgt at ansætte unge der ikke har en højere uddannelse, eller måske en anden form for uddannelse, f.eks. salgsassistent eller lignende, imens lederen fra Statens Administration har valgt at have nogle fagligt ansvarlige, der fast står for oplæring af nye medarbejdere.

Fælles for de tre ledere er en udbredt omsorg for de unge medarbejdere og en indsats for at få ældre medarbejdere til at forstå og acceptere de yngre.

Begge medarbejdere placerede sig indledningsvis andre steder, end ved de generationer de aldersmæssigt tilhørte, da de fik vist en oversigt over de forskellige karakteristika uden synlige årstal.

7.2 Analyse af generationsforskelle

Første del af problemformuleringen omhandler hvorvidt generationsforskelle kan påvirke evnen til at rekruttere, tilknytte og engagere nye medarbejdere i de administrative styrelser i Forsvaret.

Kodning og analyse foretages på baggrund af følgende tre temaer, med eksempler på citater fra respondenter:

Der findes generationer og generationsforskelle:

"... hvordan skal den nye generation ledes og motiveres" (Leder 1, Bilag 02, s.1)

Der er ikke nødvendigvis tale om generationer, men livsfaser og persontyper:

"... men der er også noget kultur inde over. Der er det ikke kun, der er det ikke kun aldersforskellen" (Leder 3, Bilag 04, s. 10)

Rekruttering, tilknytning og inklusion påvirkes af generationsforskelle:

"... det er jo svært, fordi den der forståelse for hinanden er på et meget lille sted." (Leder 2, Bilag 03, s. 7)

Citater fra de transskriberede interviews er indsat i nedenstående skemaer med henvisning til hvilken respondent har udtalt sig. Der henvises ikke til sidetal, men bilagsnummer fremgår ud fra de enkelte respondenter. Der gøres opmærksom på at tabellen strækker sig over knapt 4 sider.

Respondent	Generationsforskelle	Livsfaser/persontyper	Påvirkning af generationsforskelle
Leder 1 Bilag 02	<i>"... hvordan skal den nye generation ledes og motiveres?"</i> <i>"... ingen tvivl om, at Generation Z, som vi jo nærmest næsten er ved at være færdige med, har jo betydet en væsentlig ændring i måden at skulle agere som leder overfor"</i> <i>"Generation Z er nok den generation, som er født eller er vokset op med sociale medier tæt på sig"</i> <i>"Og Alpha'erne, det bliver jo noget helt andet, kan man så sige"</i> <i>"og i større grad, med de nye generationer" (tydelig kommunikation om mål og retning, red.)</i>	<i>"Jeg tror, det bliver svært at sætte dem i bokse, eller sådan karakterisere dem ud fra nogle få typer, men alle sammen er en større individualitet"</i> <i>"De er jo vildt forskellige alle sammen"</i> <i>"det er svært at køre, køre det ud på en, en, altså en generation. Fordi, hvordan er man som type, ikke?"</i> <i>"vi lærer allesammen forskelligt"</i> <i>"det er meget mere sådan type"</i> <i>"... der er stadig nogle typer, som stadig har det rigtig fint ved at blive placeret ved computeren"</i>	<i>"Det er ikke helt nok bare at sige, pege i en retning og sige, vi skal den vej."</i> <i>"Så er man nødt til et eller andet sted at få dem overbevist om det er en god idé"</i> <i>"Det bliver en udfordring, tror jeg" (når Alpha'erne kommer ind, red.)</i> <i>"det kan jo så skabe noget intern fnidder, fordi, og hvorfor må vedkommende det og det, mens jeg skal sådan og sådan" (om at behandle dem forskelligt, red.)</i>

Respondent	Generationsforskelle	Livsfaser/person typer	Påvirkning af generationsforskelle
Leder 2 Bilag 03	"hvis vi er herovre (peger på karakteristika for Baby-boomere, red.), så er det nok den generation lige over mig" "Jeg tror simpelthen, det er det her generation." "Og hende, jeg har på et par i 20 der. Hun har så også nogle udfordringer i forhold til nogle diagnoser og sådan noget. Og det er jo også en ny ting der har vi jo snakket meget inden det her generationsskifte"	"... hvad er det for dig, der egentlig giver noget motivation. Fordi det er jo også forskelligt, og hvor meget og hvor lidt" "Jeg tror faktisk, det er lidt af begge dele (forskel ift. alder eller uddannelsesbaggrund, red.)" "Du kan jo ikke tage så mange milliarder, millioner mennesker og sige, sådan her er I alle sammen" "... vi kan også komme til at behandle nogle af vores medarbejdere forkert. Fordi man har en forståelse for, at de er en person. Og de er en type."	"Fordi det er også noget af udfordringen, jo yngre de bliver, med fastholdelse ind i opgaven. Fordi der skal være noget, og det behøver ikke at være store ting, men der skal være noget, der kan fastholde dem i stillingen." "De er ikke tilfredse med at blive sat bag en skærm otte timer om dagen, fem dage om ugen. Der skal være noget andet." "det er lidt af en opgave. Jeg har faktisk selv en udfordring i min afdeling, hvor jeg har en pige på 21. Og så har jeg en kollega, som sidder tæt på hende på 62. Og det der med at gøre det forståeligt for den kollega på 62. Hvordan man kan rumme hende på 21"
Leder 3 Bilag 04	"... de her generationer, det er X og Y og så... Ja. Nu hedder de så noget mere tænker jeg" "Og det er jo også noget, vi er også optaget af, vil jeg sige, i forhold til medarbejderne, ikke også, og fastholdelse af dem" "Jamen det kan jeg jo i forhold til det der med fleksibel frihedssøgende, udviklingsorienterede" (om at genkende karakteristika, red.) "Altså, så de gør meget efter, hvad de har lyst til" (den unge generation, red.) "Og de har det jo også dårligt på arbejdspladserne, så der skal jo ikke så meget til at vælte dem nogle gange" (den unge generation, red.) "... det her med, hvor de får deres viden fra. De har jo ikke lært at læse i en bog, ligesom vi har, og slå op i et leksikon. De bruger jo Google til alting, ikke også?"	"Og det har også noget med alderen at gøre" "men der er også noget kultur inde over. Der er det ikke kun, der er det ikke kun aldersforskellen" "For der kan sagtens være en X i en Z. Dem har jeg i hvert fald også oplevet nogen af. Og hvad er så det, der er årsagen til det?" "Jeg har da også en medarbejder, som jeg tænker, han er født i et helt forkert årti. Jeg tænker, du kan huske ham..."	"Og de har ikke så lang tålmodighed. Der skal helst ske noget ret hurtigt. Så det der med, at når man er i en politisk organisation, som vi jo er, at tingene tager lidt lang tid, det kan nogle gange være et problem" "der var der i hvert fald en periode, hvor de lidt ældre, der havde da godt nok også sit stykke tid, men som ikke havde mødt hende før. Som lige skulle acceptere, okay hun kom faktisk med noget erfaring"

Respondent	Generationsforskelle	Livsfaser/person typer	Påvirkning af generationsforskelle
Medarbejder 1 Generation Z Bilag 05	<i>"Jeg har interesseret mig lidt for generationer"</i> <i>"Altså, det er en helt anden generation i forbindelse med renteniveauet, eksempelvis"</i> <i>"jeg var den første generation, der fik en telefon i hånden som barn"</i> <i>"Så jeg har jo nok været en del af den generation, der har måttet drive den teknologiske udvikling"</i> <i>"Men jeg ved ikke helt, hvad der definerer min generation. Det synes jeg er lidt specielt."</i> <i>"jeg tror faktisk, at jeg er lidt imellem to generationer lige her"</i> <i>"han taler bare sygt godt til alle generationer nede ved os"</i> <i>"Min generation, lægger nok rigtig meget vægt på ... fleksibiliteten, for eksempel med at være hjemme"</i>	<i>"Jeg synes egentlig... Der er lidt over det hele, sådan umiddelbart" (placering inden for generations-karakteristika)</i> <i>"Altså, der er jo selvfølgelig noget geografisk aspekt i det"</i> <i>"Jeg tror ikke nødvendigvis, det har været alderen, der er afgørende" (når nye medarbejdere er stoppet igen, red.)</i> <i>"Alder, det er jo selvfølgelig også vigtigt, fordi der kommer erfaring også"</i> <i>"Primært så tror jeg faktisk, det er mest nye, det er udfordrende for" (ikke kun unge, red.)</i> <i>"Man identificerer sig ikke 100 procent med én kasse"</i> <i>"Man kan ikke putte os i kasser. Nej, det kan man ikke, fordi vi stikker af i alle retninger"</i>	<i>"... det trives vi i kerneteamet jo så godt med, at vi har de her rammer, og så kan vi så operere med alt inden for de her rammer. Men det er ikke alle folk, der gør det"</i>

Respondent	Generationsforskelle	Livsfaser/personstyper	Påvirkning af generationsforskelle
Medarbejder 2 Baby-boomer Bilag 06	"at de unge de er en lille smule anderledes. Altså ikke negativt ment overhovedet" "Altså, den gamle generation, vi er vokset op med, jamen, vi skal jo nærmest være.... næsten døde, inden vi ikke skal på arbejde" "det er heller ikke noget, som bare er unge, der gerne vil det. Det vil de andre generationer også" (fleksibilitet og hjemmearbejde, red.)	"... jeg har siddet sammen med i en hel del år. De er jo vidt forskellige" (på trods af at de har samme alder, red.) "Men det passer jo ingen sted efter noget, når jeg siger noget her for eksempel" (peger på karakteristika for generationer, red.) "... jeg synes måske ikke lige. Men det er jo selvfølgelig afhængigt også af, hvad type personen er" "Men jeg er jo også utålmodig, selvom jeg er gammel" "Det er ikke engang de unge, det er jo lige så meget de nye. Nej, det er jo ikke noget med unge at gøre" (om at begå mange fejl når de starter, red.) "Men det er også fordi, det er den type, jeg kunne heller ikke sidde med det samme" "det er heller ikke noget, som bare er unge, der gerne vil det. Det vil de andre generationer også" (fleksibilitet og hjemmearbejde, red.)	"Der er vi jo et lidt andet sted og snakker måske om lidt andre ting" "altså jeg ser jo mange af de unge, de er sådan lidt utålmodige også. Og så sidder de måske også med deres mobiltelefoner" "Jeg synes, de unge, de er mere syge end de andre"

Tabel 6: Oversigt over de udsagn respondenterne har givet, der kan indikere om der er tale om generationsforskelle eller bare forskellige personstyper, samt hvordan eventuelle generationsforskelle giver udfordringer på arbejdspladsen.

Delkonklusion 1

- A. I hvilken grad oplever Regnskabsstyrelsen og Statens Administration vanskeligheder med at tiltrække, tilknytte og inkludere unge og nye medarbejdere, som kan relateres til generationsforskelle?
- B. Hvordan beskriver de interviewede respondenter disse udfordringer?

Vi kan se ud fra analysen om generationsforskelle, at både ledere og medarbejdere mener at der sagtens kan være tale om generationer og generationsforskelle, men at der tydeligvis også er en stor variation af personstyper, inden for de enkelte generationer.

Den synes vigtigt for lederne at pointere, at medarbejderne motiveres forskelligt, uanset hvilke generationer de tilhører.

Der hvor generationsforskellene viser sig mest ifølge respondenterne, er de unges iver efter at udvikle sig hele tiden. Det kommer blandt andet til udtryk ved udsagn som *"... de har ikke så lang tålmodighed"* og *"der skal helst ske noget mere"*.

Der er forskel på hvilke udfordringer medarbejderne peger på, og dem lederne peger på. Medarbejder 1, fra Generation Z, nævner at tidligere kollegaer, fra samme aldersgruppe, der har valgt at søge videre, har peget på manglende struktur, for vide rammer og sidst, men ikke mindst, forældet IT-understøttelse, som er tungt at gøre noget ved. Den manglende nytænkning på IT-området får de unge til at blive bange for at deres kompetencer ikke kan benyttes andre steder, hvis de vælger at forlade Forsvaret. Han siger *"... hvis man kommer herind, man bruger DeMars eksempelvis. Det kan du slet ikke anvende andre steder. Den viden, du får her. Og det tror jeg, at det er det, der får rigtig mange unge mennesker til at søge væk herfra"* (Bilag 05, s. 18). Dette emne handler ikke om relationer eller generationsforskelle, men er mere et opmærksomhedspunkt, for at forstå hvorfor flere unge ikke trives med de tunge beslutningsgange der kan være på arbejdspladsen, når der skal investeres i ny teknologi.

Medarbejder 2, som er Baby-boomer, henviser især til forskelle i sociale relationer som en udfordring. Derudover peger hun på at de unge er mere utålmodige, måske bruger mere tid på mobiltelefonen og er mere syge, end de ældre. Medarbejderen oplyser at hun ikke selv arbejder tæt sammen med yngre generationer. Deres kontor skulle have en ny medarbejder ind, og her udtrykker hun *"Vi skulle ikke have en pige på 20 år. Nej"*. Det begrundes med *"... det er sådan nok mere det sociale i det på kontoret. Der er vi jo et lidt andet sted og snakker måske om lidt andre ting"* (Bilag 06, s. 2).

Lederne peger især på udfordringen med at honorere udviklingsforventningen hos de unge. Samtidig har de udfordringer med at få de ældre generationer til at se værdien i de yngre generationers mod på at kaste sig ud i opgaverne, og acceptere at de unge har en anden tilgang til arbejdet, end de selv har.

7.3 Analyse af ledelse på tværs af generationer

Analysen af anden del af problemformuleringen, der handler om hvilke ledelseskompetencer og hvilke ledelsestilgange der skal til for at kunne håndtere kompleksiteten med at lede på tværs af generationer.

Denne del af analysen dækker både underspørgsmål C og D. Underspørgsmål C handler om at undersøge hvilke lederegenskaber respondenterne peger på, og spørgsmål D går ud på at undersøge, hvorvidt disse lederegenskaber harmonerer med de lederegenskaber, Situationel Dialektisk Ledelse peger på.

Begge undersøgelsesspørgsmål vil indledningsvis blive analyseret efter samme model, hvor der benyttes en tabelopsætning med udgangspunkt i de syv lederegenskaber Situationel Dialektisk Ledelse påpeger som vigtige (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015). Skemaerne er bygget op

således at overskriften repræsenterer hver af de beskrevne lederegenskaber, hvorefter der er indsat nogle udpluk fra den tilhørende beskrivelse af hvad lederegenskaberne egentlig rummer. De syv lederegenskaber, med uddybende begrundelse og forklaring, er vedhæftet i Bilag 09.

Respondenterne er ikke blevet introduceret til Situationel Dialektisk Ledelsesteori, og har derfor ikke givet svar der stemmer overens med de syv lederegenskaber der er oplistet. I stedet er der foretaget en oversættelse på baggrund af tematisk kodning. Nedenfor er vist et eksempel:

Lederegenskab 1, Rummer mangfoldighed, er tillidsvækkende og seriøs.

En af de uddybende forklaringer til egenskaben er *"gøre sig bevidst, at forskellige typer af medarbejdere i organisationen ledes og motiveres forskelligt".*

Et citat der kobles på denne egenskab, er fra Leder 1 " ... for at jeg kan holde én medarbejder motiveret og interesseret i sit arbejde ... skal jeg måske gøre nogen ting for den her medarbejder, mens en anden skal gøre noget andet".

Ud fra samme metode kodes udsagn respondenterne kommer med under interviewene, som kan fortolkes som deres bud på hvilke lederegenskaber der kræves, for at kunne lede på tværs af generationer.

For at få et lidt bredere sammenligningsgrundlag, sammenholdes udvalgte resultater fra ballisagers Kandidatanalyser fra 2021 og 2024, om danskernes arbejdsliv. Kandidatanalysens resultater er alders- og kønsopdelt, hvilket har givet mulighed for at kunne sammenholde resultaterne med nogle af de resultater der er indsamlet som empiri til casen via interviews, samt med den litteratur om generationsledelse, casen tager udgangspunkt i. Aldersopdelingen i Kandidatanalysen er 18-34, 35-50 og 50+. I casen vil jeg sammenholde resultater fra gruppen 18-34 årige med hhv. Generation Z og Generation Y, resultater vedrørende 35 - 50 årige med Generation X og Generation Z, og resultater vedrørende 50+ med Generation X og Baby-boomers. Det giver ikke et nøjagtigt billede, men kan dog danne grundlag for en vis sammenligning.

Et af de ti vigtigste punkter Kandidatanalysen peger på i deres analyse, er at *"De medarbejdere, der forlader jobbet indenfor ét år gør det, fordi de er overraskede over ledelse/job/virksomhed - forsvindende få siger fra, fordi onboarding ikke har fungeret"* (Konsulenthuset ballisager, 2024, s. 6)

Ballisagers Kandidatanalyser indgår med kvantitative data, forstået på den måde, at svarprocenten ud for nogle givne udsagn i rapporterne, indikerer at det er det respondenterne har lagt højest vægt på. Enkelte tabeller indgår med positiv omformulering, f.eks. hvor et negativt svar vedrørende chefens manglende selvindsigt, indgår i analysen med positivt fortegn, med antagelse af at det er positivt hvis chefen har selvindsigt. For at sikre at der kan tages højde for den usikre validitet der ligger i at omformulere dataene, er der markeret med "pos.omf." ud for hvert af disse udsagn.

De følgende syv tabeller er medtaget i casen til analyseformål. For overskuelighedens skyld vil der være korte opsummeringer under hver tabel. Efter gennemgang af tabellerne vil der være en samlet opsummering, inden der præsenteres en delkonklusion.

<i>1 Rummer mangfoldighed, er tillidsvækkende og seriøs</i>	
<i>"bevidsthed om mangfoldigheden i de interne målgrupper" "gøre sig bevidst, at forskellige typer af medarbejdere i organisationen ledes og motiveres forskelligt" "behov for en dialektisk tænkning" "eksempelvis arketypteori som værktøj til at navigere i disse udfordringer" "være tillidsvækkende" "tage et eventuelt kald alvorligt, så medarbejdere kan lægge netop deres kald i hænderne på lederen" "uden at negligere andre medarbejderes ønske om balance mellem arbejde og fritid"</i>	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	<i>"Udvikler medarbejderen" (s. 21) "Tager medarbejderens synspunkter seriøst"(pos.omf.) (s. 22)</i>
Kandidatanalyse 2024. Bilag 08	<i>"Interesserer sig for mig som person" (s. 12)</i>
Leder 1 Bilag 02	<i>"De er jo vildt forskellige alle sammen" "Det skal behandles forskelligt" "for at jeg kan holde én medarbejder motiveret og interesseret i sit arbejde ... skal jeg måske gøre nogen ting for den her medarbejder, mens en anden skal gøre noget andet" "... det er svært at køre, køre det ud på en, en, altså en generation ... Fordi, hvordan er man som type, ikke?" "vi lærer allesammen forskelligt"</i>
Leder 2 Bilag 03	<i>"Så det skal man ind og regulere på og snakke ind i, jamen hvad er det for dig, der egentlig giver noget motivation. Fordi det er jo også forskelligt, og hvor meget og hvor lidt" "det må man faktisk godt italesætte, at vi skal være rummelige på, vi er vel en af Hjørnings største arbejdspladser. Vi skal altså kunne rumme de her mennesker, der kommer ud" "Men altså det har jo så også gjort, at der er en medarbejder, der ikke kunne se sig i afdelingen længere. Og så fandt vi en løsning på, at hun kom videre" "Og jeg kunne ikke honorere det, at hun fik alle de opgaver. Altså hun sad på så stor en portefølje, at"</i>
Leder 3 Bilag 04	<i>"Altså sådan en som T....., vores elev der, det er hun jo fuldstændig, hun droppede alt om at skulle til at læse videre, fordi hun synes det her system, det er så spændende, så det er det, hun vil kaste sig over. ... Men at se hende vokse i det, og de andre, de kan se, at hun vokser, at hun virkelig får noget igennem, det giver også dem blod på tanden"</i>
Medarbejder 1 Generation Z Bilag 05	<i>"hvis jeg skulle foreslå min leder noget, det var naturligvis, hvis der var utilfreds omkring opgaverne. Øhm, simpelthen sørge for at tage en dialog med og høre efter, om folk er tilfredse med de kerneopgaver de har" "Der bliver virkelig lagt vægt på manden. At man har det godt". "Min generation, lægger nok rigtig meget vægt på, nok også som Lisa hun også siger, hun siger med fleksibiliteten, for eksempel med at være hjemme, eksempelvis. ... Det er ikke noget, jeg selv efterspørger som sådan". "Man kan ikke putte os i kasser..."</i>
Medarbejder 2 Baby-boomer Bilag 06	<i>"nu sidder jeg og kigger på de to, som jeg så nu sidder sammen med, som jeg har siddet sammen med i en hel del år. De er jo vidt forskellige" "Altså, man skal i hvert fald kunne rumme... Rumme de forskelligheder, der nu kan være" "Men jeg synes jo, når sådan en som hende, Lisa, hun er ung, og hun er frisk, så skal man altså også prøve at proppe hende med lidt andre ting end bare den kedelige"</i>

Tabel 7: Rummer mangfoldighed, er tillidsvækkende og seriøs. Enkelte udsagn fra Kandidatanalyserne står med positiv omformulering.

Opsummering: Der er bred enighed blandt respondenterne, at lederegenskaben *"Rummer mangfoldighed, er tillidsvækkende og seriøs"* er vigtig, når man skal lede på tværs af generationer. Flere nævner netop behovet for at kunne rumme at medarbejderne motiveres forskelligt, og der lægges også vægt på det enkelte menneske.

2 Er beslutsom, sætter rammer, er formidlende, inspirerende, troværdig og realistisk	
<i>"være en, som organisationsmedlemmerne har lyst til at følge" "ikke blot ... i kraft af den formelle magt" "afhænger af ... tilliden ... og ... at kunne tage nogle beslutninger og sætte rammerne ..., som medarbejderne kan udfolde sig inden for" "Lederens evne til at sætte rammerne ... bidrager til at involvere medarbejderne aktivt" "være råderum til, at medarbejderne kan udfolde sig individuelt og kollektivt" "krav til lederens kommunikative evner" "forstår at formidle ideer og visioner videre til medarbejdere på en overbevisende måde, så de har lyst til at videreudvikle disse" "krav til den interpersonelle kommunikation" "kunne skelne mellem de interne målgrupper frem for at henvende sig til alle medarbejdere ... på de samme præmisser" "evnen til at forme intentioner og planer er en afgørende menneskelig kapacitet" "ikke ... forestille sig, at alle bevægelser i organisationen følger disse intentioner"</i>	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	<i>"Dygtig til at beskrive forventninger til medarbejderen" (s. 21)</i> <i>"Dygtig kommunikator" (s. 21)</i> <i>"Søger dialog og er nysgerrig" (s. 21)</i>
Kandidatanalyse 2024. Bilag 08	<i>"Ærlighed, troværdighed og tydelighed er vejen til god ledelse" (s. 6)</i> <i>"Kommunikerer tydeligt" (s. 12)</i>
Leder 1 Bilag 02	<i>"... lidt overbevise dem om, at vi skal den her vej, ikke også? Det er ikke helt nok bare at sige, pege i en retning og sige, vi skal den vej"</i> <i>"Så er man nødt til et eller andet sted at få dem overbevist om den gode idé"</i> <i>"De er jo vildt forskellige alle sammen"</i> <i>"Det skal behandles forskelligt"</i> <i>"for at jeg kan holde én medarbejder motiveret og interesseret i sit arbejde ... skal jeg måske gøre nogen ting for den her medarbejder, mens en anden skal gøre noget andet"</i> <i>"Kommunikative evner. Forklare, hvorfor der er forskel, hvis det er nødvendigt"</i>
Leder 2 Bilag 03	<i>"Så det der med, at man en gang imellem lige sætter sig og sætter retning og siger, okay, nu er vi på vej herhen"</i> <i>"Tit får du en ny strategi ud på nogle plancher, og så forventer man, at dem der stiller sig på ølkassen, er megagode til at kommunikere den ud. Og det er bare ikke altid, at det sker."</i> <i>"Men det kunne jo bare være at tage den strategi og sige, hvordan bliver vi faktisk gode til at få den ind i maven og sige, det er det her, vi arbejder efter"</i>
Leder 3 Bilag 04	<i>"Så være lidt modig, i forhold til, hvis der er et eller andet, i nogle grupper, som i den her, hvor man kan høre, at dialogen kan stikke af. Jamen så gå ind, og blande sig, og være med i dialogen, og måske skubbe til nogle ting."</i>
Medarbejder 1 Generation Z Bilag 05	<i>"Hvis folk de vil tænke hierarki over for mig, så kan der godt opstå en lille barriere. Men... Øhm... Det er måske sådan lidt en pigesur-barriere, hvis det er"</i> <i>"Det vigtigste, det er så for, at når der er så frie rammer, at teamet snakker sammen og kommunikerer om, hvad sidder man med nu."</i> <i>"Det er selvfølgelig, at han er en blid person, men også, at han er villig til at... skubbe ansvar ud til medarbejderne."</i> <i>"Ja, det kan han. Det kan han helt bestemt" (sætte rammerne, red.)</i>

Tabel 8: Er beslutsom, sætter rammer, er formidlende, inspirerende, troværdig og realistisk Der vises kun respondenter der har udsagn der matcher beskrivelsen af lederegenskaben.

Opsummering: Lederegenskaben *"Er beslutsom, sætter rammer, er formidlende, inspirerende, troværdig og realistisk"* er også i tråd med hvad respondenterne mener er vigtige. Respondenterne

peger især på de dele der har med formidling og troværdighed at gøre. Der bliver også peget på evnen til at sætte rammer og skabe følgeskab.

3 Har overblik og prioriterer kommunikation	
<i>"være rollemodel" "kunne oversætte budskaber 'opad', 'nedad' og 'på tværs' i organisationen" "være bevidst om samspillet mellem det centrale og lokale kommunikationsperspektiv" "øverste ledere bør anerkende betydningen af kommunikation" "formidle budskaber troværdigt i organisationer gennem viden om oversættelse, relevansformidling og indsigt i interne målgrupper"</i>	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	<i>"Søger dialog og er nysgerrig" (s. 21)</i> <i>"Dygtig kommunikator" (s. 21)</i>
Kandidatanalyse 2024. Bilag 08	<i>"Kommunikerer tydeligt" (s. 12)</i>
Leder 1 Bilag 02	<i>"... lidt overbevise dem om, at vi skal den her vej, ikke også? Det er ikke helt nok bare at sige, pege i en retning og sige, vi skal den vej"</i> <i>"Så er man nødt til et eller andet sted at få dem overbevist om det er en god idé"</i>
Leder 2 Bilag 03	<i>"Jeg kunne godt tænke mig, at man fik en større forståelse for de ting, der nogle gange sker"</i> <i>"Og nogle gange, så kan det godt være svært at holde fokus på, hvad er det lige nøjagtigt nu, det hele drejer sig om"</i> <i>"Så det der med, at man en gang imellem lige sætter sig og sætter retning og siger, okay, nu er vi på vej herhen"</i> <i>"Tit får du en ny strategi ud på nogle plancher, og så forventer man, at dem der stiller sig på ølkassen, er megagode til at kommunikere den ud. Og det er bare ikke altid, at det sker".</i> <i>"Men det kunne jo bare være at tage den strategi og sige, hvordan bliver vi faktisk gode til at få den ind i maven og sige, det er det her, vi arbejder efter"</i>
Leder 3 Bilag 04	<i>"Og det forsøger vi så at gøre ved at have noget samarbejde på tværs imellem teamene. Og vi har også medarbejdere med på kundemøder ind imellem. Så de også får lov til at se, her er for en, faktisk en kunde, det er en kunde vi arbejder for."</i>

Tabel 9: Har overblik og prioriterer kommunikation. Medarbejderne har ikke direkte påpeget lederegenskaber på organisatorisk plan, hvorfor der ikke er medtaget citater herfra.

Opsummering: Lederne fra Regnskabsstyrelsen peger på vigtigheden af at der kommunikeres fra topledelsen, og at lederne kender mål og retning. Lederen fra Statens Administration taler om at skabe mening i arbejdet for medarbejderne. Der er generelt enighed om at kommunikation er vigtig, som det også fremgår af lederegenskaben *"Har overblik og prioriterer kommunikation"*.

4 Er social, engageret og har situationsfornemmelse	
<i>"bør interagere med mange ..., da netværk støtter op om den praktiske betydning af den formelle magt" "deltage engageret i interaktioner" "udvikle sine evner til at agere i det komplekse spind af interaktioner"</i>	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	<i>"Søger dialog og er nysgerrig" (s. 21)</i>
Leder 1 Bilag 02	<i>"Vi er jo nok nødt til at sige, altså ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv, at hvordan kan medarbejderinvolvering ske fremadrettet? Eksempelvis. Hvor vi lidt er bundet af, at vi har et CU i dag, undskyld, SU, hvor medarbejderne er med i, men de er, det er ikke godt nok, som jeg ser det"</i> <i>"... fordi jeg vil jo gerne, interagere med mine medarbejdere, jeg vil gerne høre, hvad det er, de kommer med"</i> <i>"Der kommer et tidspunkt, hvor vi, eller hvor styrelsen har behov for at sige, nu går vi i en anden retning"</i> <i>"Men vi er nødt til at ændre retningen i forhold til Forsvaret. Fordi der kommer til at ske eklatante ændringer af Forsvaret. Det er jeg ikke et sekund i tvivl om. Og det er altid et spørgsmål om, også at, at have sin berettigelse"</i>
Leder 2 Bilag 03	<i>"Ja, altså vi har jo kaffemøder oppe ved os. Og det er først blevet indført, efter jeg startede, vil jeg sige. I bliver simpelthen nødt til, når I sidder på kontoret at danne en relation til hinanden."</i>
Leder 3 Bilag 04	<i>"Så har vi indført, både en trivselsgruppe, men også det vi kalder en SAM-ambassadør. SAM-sundhedsambassadør. Som skal gøre, at vi sådan en gang imellem kommer ud og..."</i> <i>"Det vi også har gjort, det er jo mere det der med at få, det der med at skabe mening omkring det, der har vi jo lavet nogle, nu kan jeg pludselig ikke huske hvad de hedder, vi har lavet nogle samarbejdsgrupper. Fokusindsatser, kalder vi det. Hvor vi samler nogle medarbejdere, omkring opgaver på de tidspunkter, hvor der er behov for det"</i>

Tabel 10: Til udsagn 4, hvor lederen "Er social, engageret og har situationsfornemmelse", går den forklarende tekst ud på lederens evne til at interagere på tværs i organisationen. I tabellen har jeg dog valgt at indføre ledernes opfordring til at medarbejderne interagerer, eller hvor de henstiller til opbygning af relationer generelt. Der er ikke medtaget citater fra Kandidatanalysen 2024 eller fra medarbejderne.

Opsummering: Som nævnt i teksten til Tabel 10 fortolkes lederegenskaben "Er social, engageret og har situationsfornemmelse" som værende lederens evne til at interagere på tværs af organisationen. Lederne peger alle på vigtigheden af at sikre relationsopbygning blandt medarbejderne, og nævner ikke de tværorganisatoriske relationer. Idet respondenterne ikke er blevet introduceret til ledelsesteorien, og spørgsmålene ikke vedrører samarbejde i organisationen, men ledelse af medarbejdere på tværs af generationer, har jeg valgt at sammenholde de to former for relationsopbygning.

5 Er empatisk og reflekteret	
<i>"indgå i politiske relationer" og "skabe indsigt i ... intentioner" "dele egne intentioner" "trække i samme retning" "er empatisk i forhold til at vide, at og hvorfor det er svært at sætte sig i andres sted" "kunne sætte sig ind i forskellige organisationsmedlemmers forskellige og forhandlende værdier"</i>	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	<i>"Søger dialog og er nysgerrig" (s. 21)</i>
Leder 1 Bilag 02	<i>"Jeg tror, det bliver svært at sætte dem i bokse, eller sådan karakterisere dem" "Ud fra nogle få typer, men alle sammen er en større individualitet" "det kan jo så skabe noget intern fnidder, fordi, og hvorfor må vedkommende det og det, mens jeg skal sådan og sådan" "... man skal jo også bare forstå, at der er individuelle forhold, som man er nødt til at trække på en gang imellem"</i>
Leder 2 Bilag 03	<i>"Og det der med at gøre det forståeligt for den kollega på 62. Hvordan man kan rumme hende på 21. Som gerne vil arbejde en del hjemme. Og det er jo svært, fordi den der forståelse for hinanden er på et meget lille sted. Altså fordi hun kan jo godt se noget af f.eks. hendes egne børn eller børnebørn i hende. Men derfra så til at synes, hun er en god kollega, det synes hun faktisk ikke" "Fordi det er faktisk en udfordring, det der med, at de har også kørt på i mange år og været dygtige til det. Og så lige pludselig se, at der er nogen, der kommer ind, og så måske efter halvt år, ni måneder, så kører de faktisk hurtigere end de gør. Jeg kan godt, jeg ville også blive irriteret - altså."</i>
Leder 3 Bilag 04	<i>"hun havde meget svært ved at acceptere. At, at nu skulle hun altså høre efter, hvad hende her den unge på 24, hun sagde. I stedet for dem på 35. Fordi der var altså bare noget vidensdeling i, i den unge, ikke også?"</i>
Medarbejder 1 Generation Z Bilag 05	<i>"Han har en ekstremt pragmatisk tilgang til tingene, og han taler bare sygt godt til alle generationer nede ved os" "Det er selvfølgelig, at han er en blid person, men også, at han er villig til at... skubbe ansvar ud til medarbejderne".</i>

Tabel 11: Er empatisk og reflekteret. Medarbejder 2 har ikke udtalt sig om disse lederegenskaber, hvorfor der ikke fremgår citater herfra.

Opsummering: Lederegenskaben *"Er empatisk og reflekteret"* relaterer sig til at kunne indgå i tværororganisatorisk samarbejde og empatien i forhold til at kunne sætte sig ind i andres sted, relaterer sig som udgangspunkt til dette samarbejde. Jeg har valgt at tage citater med fra respondenterne der relaterer sig til forståelsen og empatien for andre, i relationen medarbejderne imellem. Som tidligere nævnt, har respondenterne ikke forholdt sig til det organisatoriske eller strategiske plan, men jeg vælger at tolke deres forståelse for medarbejdernes forskellige situationer, som en indikator for at de også mener at denne forståelse er vigtig afdelingerne imellem.

6 Er italesættende, opmærksom og tydelig	
"kunne sætte sig ind i, hvordan en medarbejders vej til sit kick kan spænde ben for andre i deres forsøg på at opnå deres" "kender til ubevidste gruppeprocesser og grundlæggende antagelser" "... bevidst om gruppedynamikker" "overvejelser ..., hvad der sker, når forskellige typer af ledere og følgere mødes" "Lederen bidrager med sikkerhed og tydelighed" "rummer medlemmernes nervøsitet" "troværdig og tillidsvækkende, men ikke nødvendigvis ... indvie i alle bekymringer" "indgå i dialog med medarbejderne om modsætninger i et team, og hvordan det bidrager til innovationen" "italesætte udfordringerne ved gruppesammensætningen" "anerkender, at ikke alle gruppematch er gode" "opmærksom på sin egen rolle"	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	"Chefen har selvindsigt" (pos.omf.) (s. 22) "Dygtig kommunikator" (s. 21)
Kandidatanalyse 2024. Bilag 08	"Ærlighed, troværdighed og tydelighed er vejen til god ledelse" (s. 6)
Leder 1 Bilag 02	"Det skal behandles forskelligt" "for at jeg kan holde én medarbejder motiveret og interesseret i sit arbejde ... skal jeg måske gøre nogen ting for den her medarbejder, mens en anden skal gøre noget andet" "... det kan jo så skabe noget intern fnidder..." "... man skal jo også bare forstå, at der er individuelle forhold, som man er nødt til at trække på en gang imellem"
Leder 2 Bilag 03	"Men altså det har jo så også gjort, at der er en medarbejder, der ikke kunne se sig i afdelingen længere. Og så fandt vi en løsning på, at hun kom videre" "Og jeg kunne ikke honorere det, at hun fik alle de opgaver. Altså hun sad på så stor en portefølje, at..."
Leder 3 Bilag 04	"når nu vi skal onboarder folk, så tager vi en snak i gruppen om, fordi vi er fire teamledere. Og så en kontorchef. Hvad er det for nogen, vi skal have fyldt ud? Hvad er det for nogle kompetencer, vi gerne vil have? Og er der noget erfaring, der betyder mere end andet? Og det har også noget med alderen at gøre" "Og hvad den erfaring egentlig bestod af, hun var rigtig dygtig, så det der med at få, få det på plads. Og der skulle hun kæmpe lidt meget ind i den gruppe inden, at det, det så viste sig, at hun faldt på plads. Og nu har de kæmpestor respekt for hende." "men når først de ligesom har, jeg synes vi gør meget ud, op af, eller, op af, ud i, i det her med at gensidig respekt. Altså, vi skal kunne, kunne have de relationer på kryds og tværs af generationerne. Det gør at man også er nødt til at kunne håndtere de ting" "Og så kan det godt være, du ikke skal sidde sammen med, med den i morgen, det kan være vi skal prøve at flytte dig et andet sted hen, for at skabe en bedre kemi, og dermed et bedre arbejdsmiljø"
Medarbejder 1 Generation Z Bilag 05	"... så vil jeg jo selvfølgelig sørge for, at diskussionen den forbliver saglig og rolig. For at skabe lidt stabilitet i dialogen" "... simpelthen sørge for at tage en dialog med og høre efter, om folk er tilfredse med de kerneopgaver de har" "Fordi det er jo også vigtigt at så høre, hvad de folk med erfaring har at sige" "Han har en ekstremt pragmatisk tilgang til tingene, og han taler bare sygt godt til alle generationer nede ved os"

Medarbejder 2 Baby-boomer Bilag 06	<i>"Men hun passer godt ind til os, også aldersmæssigt. Vi sidder Annie, som er... Vi er alle tre over 60. Vi skulle ikke have en pige på 20 år. Nej"</i> <i>"Men altså så har vi for eksempel et kontor, som også er et ældre kontor, vil jeg nok sige. Der er det så en der lige er ny udlært. Og så er en på, en også på 30 år. Men hun passer simpelthen så fint lige ind"</i> <i>"Altså hun, ja hun passer fint derind til, og vil sikkert også passe fint i måske inde til os. Men altså vi fik en på 51, så det passer fint"</i> <i>"Altså, nogen, de kan se, de passer jo slet ikke ind, altså"(om ansættelsesprocessen, red.)</i> <i>"Og det synes jeg jo sådan set, det er fint, man har fået taget det. Altså, vi er i gang med over..., hvad hedder det. Med at lappe over. Men altså, så alligevel fået en voksen derind"</i>
--	---

Tabel 12: Er italesættende, opmærksom og tydelig. Enkelte udsagn fra Kandidatanalyserne står med positiv omformulering.

Opsummering: Lederegenskaben "Er italesættende opmærksom og tydelig" beskrives i grove træk som evnen til at sammensætte grupper, håndtere gruppedynamikker og understøtte den enkeltes udvikling, uden at det hæmmer andres udvikling. Både ledere og medarbejdere nævner de egenskaber som værende vigtige, og flere af citaterne peger direkte på vigtigheden i forståelsen for sammensætningen af medarbejdere.

7 Er selvbevidst	
"viser interesse og engagement" "opmærksom på, hvad vedkommende udtrykker og udstråler"	
Kandidatanalyse 2021. Bilag 07	<i>"Chefen har selvindsigt" (pos.omf.) (s. 22)</i> <i>"Tager medarbejderens synspunkter seriøst" (pos.omf.) (s. 22)</i> <i>"Tale og handling hænger sammen" (pos.omf.) (s. 22)</i>
Kandidatanalyse 2024. Bilag 08	<i>"Ærlig og troværdig" (s. 12)</i> <i>"Kommunikerer tydeligt" (s. 12)</i>
Leder 1 Bilag 02	<i>"... fordi jeg vil jo gerne, interagere med mine medarbejdere, jeg vil gerne høre, hvad Det er, de kommer med. For ofte, så finder man jo svaret, uden selv at skulle trylle Noget frem fra værktøjskassen, ved egentlig bare at lytte til, hvad er det, der bliver sagt".</i> <i>"... men det vigtigste som leder, det er altid, efter min opfattelse, at stikke fingrene i jorden. Hvad er det for et sted, jeg er? Hvad er det for nogle medarbejdere, jeg har med at gøre? Lære medarbejderne at kende, fordi med den øgede individualisme, vil vi fremadrettet skulle agere mere på individet, end på helheden".</i>
Leder 2 Bilag 03	<i>"hvis der er nogen, der spørger mig, M....., hvad synes du om det der? Har jeg det sådan, det der. Den tror jeg faktisk helst ikke, jeg vil svare på. Fordi det er sådan en, du ved, der kan gå begge veje. Og det er jo ikke fordi, jeg ikke vil have en holdning til det, men der er bare nogle ting, man ikke skal ytre sig om".</i> <i>"Fordi jeg havde faktisk en, der kom også og sagde, at hun kunne ikke helt se sig i afdelingen fordi hun syntes ikke, at jeg var så meget inde ved hende. Hvor der har jeg jo så rettet op på, ikke. Og nu er jeg inde og snakke med hende. Og, nej, du gør det godt."</i>
Leder 3 Bilag 04	<i>"Og altså, lytter på det, der foregår derude. Og at man kan skelne, mellem de der relationer, altså uden at komme for tæt på, men stadigvæk kunne sammensætte dem, på en god måde. Og så skal man ikke være bange for at tage fejl. Man skal ikke være bange for at prøve noget"</i> <i>"Så være lidt modig, i forhold til, hvis der er et eller andet, i nogle grupper, som i den her, hvor man kan høre, at dialogen kan stikke af. Jamen så gå ind, og blande sig, og være med i dialogen, og måske skubbe til nogle ting"</i>
Medarbejder 1 Generation Z Bilag 05	<i>"Fordi det er jo også vigtigt at så høre, hvad de folk med erfaring har at sige"</i> <i>"Han har en ekstremt pragmatisk tilgang til tingene, og han taler bare sygt godt til alle generationer nede ved os"</i>

Tabel 13: Er selvbevidst. Enkelte udsagn fra Kandidatanalyserne står med positiv omformulering.

Opsummering: Der er rimelig bred enighed blandt respondenterne om at lederegenskaben "Er selvbevidst" er en egenskab der er vigtig, når man skal lede på tværs af generationer. Ledelsesteorien fremhæver bevidstheden om hvilke signaler lederen sender ved at rette sin opmærksomhed på udvalgte områder, og at lederens udstråling påvirker gruppedynamikken. Respondenterne er enige i at lederens tilgang til medarbejderne er vigtig. De fremhæver vigtigheden af at lytte til medarbejderne og deres idéer.

Delkonklusion 2

- C. Hvilke ledelsestilgange nævnes af respondenterne som afgørende for at inkludere og lede på tværs af generationer?*
- D. Hvordan harmonerer disse tilgange med de ledelseskompetencer, der er defineret inden for rammerne af Situationel Dialektisk Ledelse, og i hvilken grad kan Situationel Dialektisk Ledelse betragtes som en brugbar model til at håndtere den kompleksitet, der er forbundet med ledelse på tværs af generationer?*

Hvilke lederegenskaber peger respondenterne på som afgørende

Lederne peger på at det er afgørende at rumme forskelligheder, at huske på at medarbejderne motiveres forskelligt, uanset alder. Det er desuden vigtigt at være selvbevidst og turde stå ved egne fejl. Ligeledes peges der på vigtigheden af at være nysgerrig og lyttende, og ikke altid tro på at man selv har svaret. Det der går igen for alle lederne, er vigtigheden af relationsopbygning blandt medarbejderne.

Medarbejderne peger på klare rammer og tæt opfølgning på opgaver, men har ellers tiltro til at nærmeste lederne besidder de evner der skal til, for at lede på tværs af generationerne.

I Statens Administration har lederne valgt at italesætte fordelene ved at blande generationer på kontorerne. Der fremhæves muligheden for at kunne arbejde aktivt med seniorpolitikken for den ældre generation, og fordelene ved at få nogle yngre medarbejdere ind over systemerne, så de kan hjælpe med systemunderstøttelse af opgaverne (Bilag 04). De unge bliver opfordret til at se udviklingen i at sætte sig grundigt ind i regnskaberne og her lære af de ældre, med mere erfaring.

Harmonerer respondenternes bud på ledelsesindsatser med SDL

Flere af de lederegenskaber som respondenterne anser som vigtige, stemmer overens med de egenskaber der fremhæves i teorien om Situationel Dialektisk Ledelse. Dog er der væsentlige områder der blandt andet handler om at sikre og facilitere medarbejdernes indbyrdes relationer og sikre tæt opfølgning på opgaveløsningen, der ikke nævnes blandt de syv lederegenskaber i denne ledelsesteori.

Ud over de syv definerede ledelsesegenskaber Situationel Dialektisk Ledelse anbefaler, peger både respondenterne og ballisagers Kandidatanalyser på andre vigtige lederegenskaber, for at sikre trivsel og tilknytning til arbejdspladsen.

De ledere, der har ladet sig interviewe, peger blandt andet på at være lyttende og nysgerrig samt turde at begå fejl og ændre mening.

Ballisagers Kandidatanalyser peger blandt andet på vigtigheden af sociale relationer, det faglige overblik, sikre at medarbejderen kan udvikle sig, samt at lederen skal have god humor og et positivt væsen (Konsulenthuset ballisager, 2021, s. 21-22) og (Konsulenthuset ballisager, 2024, s. 30).

Situationel Dialektisk Ledelse har fokus på det politiske og komplekse i at interagere på tværs, for at understøtte den formelle magt. Ingen af lederne nævner denne egenskab som værende vigtig, når vi taler om ledelse på tværs af generationer. Tværtimod nævner lederne at de unge gerne vil nedbryde hierarkier, og at de også er blevet opmuntret til det, igennem deres opvækst *"Og det er de heller ikke vokset op med, det er jo heller ikke sådan, vi har opdraget vores børn"* og *"den der med, at hvis der er en, der siger, at du skal gøre sådan, så skal du bare gøre det. Nej, du må faktisk gerne have en mening ind i det. Hvis du ikke bryder dig om det, så bliver du også nødt til at sige fra"* (Bilag 03, s. 5).

Lederne understreger også vigtigheden af at medarbejderne opbygger interpersonelle relationer. En af lederegenskaberne i Situationel Dialektisk Ledelse, egenskab 6 *"Er italesættende, opmærksom og tydelig"* omfatter dele af de elementer der handler om relationsopbygning blandt medarbejderne. Denne egenskab beskrives som at *"indgå i dialog med medarbejderne om modsætninger i et team, og hvordan det bidrager til innovationen"*. Dette kommer tættest på ledernes fokus på vigtigheden af relationsopbygning blandt medarbejderne.

På trods af flere sammenfaldende aspekter, vil konklusionen være at teorien om Situationel Dialektisk Ledelse bør efterprøves og eventuelt udvides med de perspektiver der handler om at sikre samarbejde og vidensoverdragelse generationerne imellem, som kan sikre fuldt udbytte af de forskellige kompetencer medarbejderne besidder.

8 Diskussion

De artikler og bøger der er indsamlet i forbindelse med casen, er ikke udarbejdet til at skulle give svar på problemformuleringen i denne case. Afsender kan have en forudindtaget holdning til hvorvidt opdeling af befolkningen i generationer med bestemte karakteristika eller opdeling ud fra livsfaser, med påvirkning af særlige hændelser, er det mest hensigtsmæssige. Da dokumenterne således ikke er værdifrie (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 89 ff), vil de ikke blive taget med som afgørende grundlag for selve analysen, men tjene det formål at vise flere vinkler på generationsbegrebet, samt være kilde til beskrivelse af de forskellige generationers karakteristika.

Validiteten af den tematiske analyse kan være påvirket af at respondenterne ikke er blevet introduceret til Situationel Dialektisk Ledelsesteori, hvorfor de i deres bud på ledelsesegenskaber ikke forholder sig til de syv egenskaber som ledelsesteorien foreslår.

Ledighedsprocenten, der i april 2024 lå på 2,9 % (Danmarks Statistik, 2024), er ikke medtaget i analysen som en del af årsagerne til at de unge søger videre efter kort tid. Vi kan derfor ikke i casen konkludere, hvorvidt Generation Z's krav og forventninger, blandt andet til udvikling, ville være de samme, hvis de skulle kæmpe for at få et arbejde. Det er heller ikke sikkert at arbejdsgivers udfordringer med at rekruttere og tilknytte medarbejdere, ville være lige så udbredt, hvis ledighedsprocenten var højere. Der skal derfor tages højde for denne usikkerhed i konklusionen.

9 Konklusion

Gennemgangen af analysen viser en klar indikation af at der er tale om generationsforskelle, og at der kan være udfordringer med at få skabt en gensidig forståelse for værdisæt generationerne imellem.

Generationsforskellene viser sig blandt andet ved tilgange til opgaveløsning, de unges behov for løbende udvikling og forskellen i måden at kommunikere på. Lederne nævner her vigtigheden af at understøtte især den ældre generation i at være rummelige og forstå vigtigheden i at inkludere de yngre generationer på arbejdspladsen, blandt andet for at understøtte muligheden for en aktiv seniorpolitik. Ligeledes opfordres de unge medarbejdere til at se erfaringsoverdragelsen fra de erfarne medarbejdere som udvikling.

Analysen viser, ikke overraskende, at både Regnskabsstyrelsen og Statens Administration oplever vanskeligheder ved at tilknytte unge og nye medarbejdere, så de ønsker at blive på arbejdspladsen længere end 1-2 år.

De generationsforskelle lederne lægger til grund er hovedsagelig de yngre generationers ønske om at kontinuerligt at udvikle sig, og arbejdspladsens begrænsede muligheder for at honorere dette på opgaveniveau.

Der er ikke en klar og entydig forklaring på hvorfor der er udfordringer med at tilknytte de helt unge generationer, så de ikke vælger at søge videre efter kort tid. Noget peger, som nævnt, på styrelsernes tunge beslutningsgange, ensformige opgaver og hierarkiske opbygning, men det er ikke bevist, at samme mønster ville vise sig, hvis ledighedsprocenten var højere. En klar konklusion ville kræve en analyse af fratrædelsessurveys eller en målrettet undersøgelse blandt de medarbejdere der har valgt at søge nyt arbejde efter kort tid.

Analysen peger på at ledere skal have fokus på relationsopbygning, for at få skabt forståelse og fremme samarbejde generationerne imellem. De adspurgte ledere nævner også vigtigheden af at

man ser den enkelte medarbejder, og at det er vigtigt at sætte sig ind i hvad der motiverer den enkelte. Både medarbejdere og ledere er enige om at det er i orden at f.eks. opgaver fordeles forskelligt, så længe der skabes en fælles forståelse for baggrunden, og en tro på at de også selv behandles fair.

Når vi sammenholder Situationel Dialektisk Ledelsesteori med de lederegenskaber respondenterne peger på som vigtige, kan vi konstatere at flere af egenskaberne matcher de egenskaber som medarbejdere og ledere nævner som vigtige. Der er dog nogle punkter ledelsesteorien ikke tager højde for. Situationel Dialektisk Ledelse har stor fokus på relationsopbygning på det politiske plan, imens respondenterne peger på relationsopbygning på medarbejderplan. Der tages i teorien heller ikke højde for tæt opfølgning på opgaveløsning, herunder forventningsafstemning og feedback, som respondenterne nævner som væsentlige. Teorien om Situationel Dialektisk Ledelse er rimelig ny, fra 2015, og det har ikke været muligt at finde kritiske artikler eller test af teorien, i forbindelse med litteratursøgning til denne case.

10 Perspektivering

I perspektiveringen har jeg valgt at stille nogle spørgsmål, som jeg tænker kunne være interessante at arbejde videre med og undersøge nærmere.

Overholder vi overdragelsesforpligtelsen vedrørende historie og erfaringer over for vores unge?

Det kunne være interessant at undersøge, hvilke nyhedskanaler får de unge deres viden igennem, og hvordan historiske begivenheder bliver forklaret.

En del af den videns- og erfaringsoverdragelse der tidligere skete ved middagsbordet eller foran fjernsynet, når radioavisen eller andre programmer og reportager fra omverdenen som eneste nyhedskilde, fordrede drøftelser på tværs af generationerne, sker ikke i samme omfang i dag. De algoritmer der er indbygget i sociale medier, er med til at forstærke de ekkokamre man i forvejen befinder sig i. Dette gælder både for de yngre og de ældre.

Twenge påpeger blandt andet de politiske drejninger der sker på baggrund af populariteten hos siddende regeringspartier. Den forskning hun lægger til grund for sine observationer, viser at jo mindre populær en statsleder er, jo højere sandsynlighed er der for at netop den generation der er unge på det tidspunkt, vender sig mod den modsatte pol. Hun tilbageviser således den generelle opfattelse af at ungdommen er mere socialistisk, og de ældre mere kapitalistiske. Det kunne være interessant for valgforskere at undersøge, om denne tendens også ses i Danmark.

Valg og fravalg - har de unge for mange valg?

Teorien om Paradox of Choice, af Barry Schwartz, går i grove træk ud på at tab ved fravalg påvirker os mere end gevinsten ved at vælge rigtigt. Vi er mere tilfredse ved at acceptere et dårligt valg, hvis valget er blevet truffet på vores vegne af andre. For mange valg kan medføre

handlingslammelse. Jo flere valgmuligheder vi har, jo større risiko er der for at vi bliver skuffede over vores valg, hvis det ikke er helt som forventet

(<https://www.youtube.com/watch?v=VO6XEQIsCoM>). Kan dette paradoks være med til at skubbe til de unges mistrivsel og angst?

Levinsen nævner også de unges udfordringer med alle de valg de står med:

Pres, performance og valg er en fast udfordring, som Z'erne mærker lige fra ungdommen sammen med en bevidsthed om, at man skal uddanne sig og lære at klare sig selv. Mange føler sig dagligt presset af alle de valg, som de skal træffe om brug af tiden til venner, uddannelse, natur og familie. De mange valg giver mange en konstant følelse af tvivl og dårlig samvittighed.

Ved valg af arbejde eller uddannelse er de ofte usikre på egne valg, og mange Z'ere føler sig ansvarlige for at skabe deres egen succes. Hvis det ikke lykkes, kan de mest af alt bebrejde sig selv. Som konsekvens er der i dag mange unge, som føler sig pressede og stressede i deres liv og har svært ved at slappe af med de valg, som de har truffet. Derfor fortæller mange yngre på arbejdspladserne, at de er stressede og usikre på, om de gør det godt. De stiller mange krav til sig selv om arbejdets indhold og om at skulle præstere hele tiden. (Levinsen, 2018).

Inkluderer vi de unge, når vi taler om generationer og deres karakteristika, eller øger vi distancen?

Brinkmann skriver i sin artikel "Debatten om boomers, millennials og generation Z giver ingen mening", at kategorisering af generationerne risikerer at "... fremmedgøre generationerne fra hinanden" (Brinkmann, 2024). Brinkmann henviser til antropologen Tim Ingold, der mener det er skadeligt at opdele generationer lag der kun rører hinanden, men er forskellige, idet det fremmedgør mennesker fra hinanden. Tim Ingold anbefaler rebet som metafor, hvor menneskerne er som fibre i det snoede reb og griber ind i hinanden (Brinkmann, 2024).

Ser vi på Mannheims teori om at der findes generationer, men at det er afgørende at de ældre generationer får input fra de yngre generationers "første indtryk", og ligeledes vigtigheden af at de yngre generationer lærer af de ældre (Mannheim, 1952), så ligger de to synspunkter alligevel ikke langt fra hinanden. Generationsteorier kan danne grundlag for at give en bedre forståelse af hinanden, men det er, som Brinkmann også påpeger, afgørende at forskningen ikke benyttes til at fremmedgøre mennesker fra hinanden, men i stedet at forstå hinanden, så vi bedre kan drage nytte af hinandens viden og erfaringer.

Er vi for tæt på, til at kunne analysere?

Det er værd at overveje, om vi er særlig opmærksomme på generationsforskellene, fordi vi er "tæt" på nuet? Kan der have været lige så stor forskel på generationer for hundreder af år siden, men fordi vi observerer på afstand, ser vi ikke nuancerne, da hele århundredet ligger så fjernt fra nutidens sociale normer?

En af medarbejderne slår tvivl om hvorvidt vi allerede nu definere Generation Z eller Alpha "Og jeg ved faktisk ikke helt, hvad der definerer min egen generation. Det er lidt sjovt, synes jeg. Fordi jeg tror ikke helt, at vi er nået til det punkt, at vi kan definere min generation" (Medarbejder 1, Bilag 05)

Accelerationen eller hastigheden hvormed den teknologiske udvikling sker, skal måske tages med i betragtning, når vi fremover analyserer generationerne. Levinsen argumenterer for at der kun bør være et 10 års interval for de yngre generationer af samme grund. Allerede i 1920-erne påpegede Mannheim også, at hastigheden i den sociale udvikling, kunne skabe en større generationskløft eller -forskelle (Mannheim, 1952, s. 301-302).

11 Refleksion

Arbejdet med casen har givet en indsigt i og en bredere forståelse for hvordan de skiftende generationers værdisæt og karakteristika har udviklet sig igennem tiderne. Samtidig er jeg blevet betrykket i at de fremtidige generationer nok skal klare sig, endda bedre end vi andre har gjort hidtil.

Unge møder samfundet med friske øjne og kan derfor give de ældre generationer et nyt perspektiv. Som i *"Kejserens nye klæder"*. Hvis vi ikke får den impuls inkluderet i den opfattelse ældre generationer har af virkeligheden, mister vi den vidensudveksling og udvikling vi kunne have skabt i fællesskab. Det vil være tungt for den nye generation at skulle stå med byrden alene. Den fornemste opgave vi har som ældre generation, er at sørge for at være åbne over for de "første indtryk" de yngre generationer viser os, og samtidig generøse med at klæde dem på med den historie og de erfaringer vi har båret på, og som de kan drage nytte af. Vi kan sætte os ind i de karakteristika der beskriver hver generation, men formålet bør ikke være at påpege forskellene, men at drage nytte af hinanden. Kun via en gensidig vidensoverdragelse og med en åbenhed over for at alle generationer er med til at bære på fortiden og skabe fremtiden, lykkes vi som menneskehed.

12 Referencer

- Brinkmann, S. (maj 2024). *Debatten om boomers, millennials og generation Z giver ingen mening*. Hentet fra Altinget: <https://www.alinget.dk/artikel/det-er-paa-hoeje-tid-at-droppe-den-pseudovidenskabelige-ide-om-opdelte-generationer>
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Oktober 2015). *En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse*. Hentet fra SDU, Institut for Sprog og Kommunikation, tidsskrifter, Det Ny Merino #1: https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/iks/forskning/forskningspublikationer/det_ny_merino/udgivelser_detnymerino
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (2017). *Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. Hentet fra SDU, Institut for Kultur- og Sprogvidenskaber, tidsskrifter, Det Ny Merino #15: https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/124249828/Det_Ny_Merino_15_Julia_Dakwar_et_al..pdf
- Danmarks Statistik. (juni 2024). *Statistik, Arbejdsløse, register*. Hentet fra Danmarks Statistik hjemmeside: <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/arbejdsløse/arbejdsløse-register>
- Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse. (maj 2024). *Ny forening skaber netværk for unge i FMI*. Hentet maj 2024 fra Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelses hjemmeside: <https://www.fmi.dk/da/nyheder/2024/ny-forening-skaber-netværk-for-unge-i-fmi/>
- Google.com. (11. maj 2024). Google søgning. "*ledelse på tværs af generationer*".
- Ingemann, J., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2019). *Kvalitative undersøgelser i praksis, Viden om mennesker og samfund*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jensen, J. (juli 2008). *Pensionsopsparing, hvad skal vi med det?* Hentet fra Fremforsk - Center for fremtidsforskning, artikler: <https://www.fremforsk.dk/artikler/pensionsopsparing-hvad-skal-vi-med-det/>
- Konsulenthuset ballisager. (2021). *Kandidatanalysen 2021, Danskernes arbejdsliv*. Hentet fra https://25160505.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25160505/Analyser/Samlede%20kandidatanalyser/Kandidatanalysen_2021_online.pdf
- Konsulenthuset ballisager. (2024). *Kandidatanalysen 2024, Danskernes arbejdsliv*. Hentet fra https://25160505.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25160505/Analyser/Samlede%20kandidatanalyser/Kandidatanalysen_2024_online.pdf?utm_campaign=Kandidatanalysen%202024&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-8bBdPODxy_SNjr0ssqYgKwZSJ4A7PUtMyFhUYwVsQVoGat0cAe1mLJ
- Levinsen, M. (2018). *7 generationer. Værdier, forbrug og levevis nu og i fremtiden*. Højbjerg: Fremforsk - Center for fremtidsforskning.
- Mannheim, K. (1952). The Sociological Problem of Generations. I P. Kecskemeti, *Essays on the Sociology of knowledge, collected works vol. 5*, s. 276-320 (s. 276-320). Oxford: Routledge.
- Schmidt, C. H., & Løgstrup, L. B. (2022). *En videnskabsteoretisk refleksionsmodel, Nationalt videncenter for læremidler, viden og værktøjer*. Hentet fra laeremiddel.dk: <https://laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/introduktion-til-videnskabsteori/en-videnskabsteoretisk-refleksionsmodel/>
- Smedegaard, F., & Lidsmoes, M. (2023). *Både-og-ledelse, En introduktion til Situationel Dialektisk Ledelse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Spuur, K. C. (2023). *Ledelse på tværs - skab synergi og slip potentialet løs på tværs af generationer*. Frederiksberg: Frydenlund. Hentet 2024 fra Medarbejder- og Kompetencestyrelsen: <https://medst.dk/arbejdsmraader/ledelse/inspiration-viden-og-vaerktoejer/generationsledelse/>
- Twenge, J. (2023). *Generations, The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents - and What They Mean for The Future*. New York: Atria Books.
- Wittrup, M. S. (2020). At lede generation z er ligesom at afhode 100 meter løb for folk uden retningsans. *Det Ny Merino* #50.