

KANDIDATSPECIALE

ORGANISATION, STRATEGY & LEADERSHIP

ORDINÆR EKSAMEN – 2025

Vejleder

Cecilie Krogh

Studerende

Louise Nyborg Rosenbeck – 20195754

Antal Tegn

125.273/52,1 sider

Titelblad

Projekt: Kandidatspeciale

Formål: At analysere generationsledelse og diversitetsledelse

Emne: Generationsledelse

Vejleder: Cecilie Krogh

Gruppe: Louise Nyborg Rosenbeck

Udarbejdet: Cand.merc.org. 4. semester

Uddannelsessted: Aalborg University Business School (AAU Business School)

Afleveringsdato: 2 juni 2025

Projektets omfang: 125.273 tegn/52,1 sider

Forord

Dette speciale markerer afslutningen på min kandidatuddannelse og er resultatet af en lærerig og udfordrende proces, som jeg ser tilbage på med både faglig stolthed og personlig taknemmelighed. En særlig tak rettes til min vejleder, Cecilie Krogh, for hendes faglige indsigt og konstruktive sparring gennem hele specialeforløbet.

Abstract

This thesis explores how Danish leaders perceive and practice leadership in the context of generational diversity. Drawing on qualitative data from twelve semi structured interviews with leaders across private sector organizations, the study examines the opportunities and challenges that arise when managing employees from different age groups, specifically Generation X, Generation Y (Millennials), and Generation Z. This study adopts a Grounded Theory approach to explore how Danish leaders perceive, interpret, and respond to generational differences through their everyday leadership practices.

Using abductive reasoning and an iterative coding process, the analysis identifies key themes such as feedback expectations, digital fluency, generational communication styles and divergent motivational structures. The findings suggest that age is not in itself a sufficient explanatory variable, but rather interacts with personality, organizational culture, and leadership style. The statements from leaders show a balancing act that needs navigation between structure and flexibility, autonomy and supervision, as well as between standardization and individualized leadership. The study contributes to the literature by highlighting that generational leadership is not a fixed template, but a dynamic and context dependent process. Leaders must actively interpret between different generational needs and expectations. The analysis further demonstrates that successful generational leadership requires relational sensitivity, psychological safety and a willingness to differentiate based on individual needs and level of experience, rather than age alone.

This thesis thus provides new insights into how generational diversity is both a leadership challenge and a strategic potential in contemporary Danish work life.

Keywords: Generational leadership, Age diversity, Grounded theory, Organizational culture, Danish management, Relational leadership

Indholdsfortegnelse

.....	0
Titelblad	1
Forord.....	2
Abstract.....	3
1 Indledning.....	7
1.1 Problemfelt	8
2 Problemformulering	12
2.1 Operationalisering af problemformulering	12
2.2 Afgrænsning	13
2.3 Litteraturreview	13
3 Teori.....	15
3.1 Generationsledelse	15
3.2 Diversitetsledelse.....	16
4 Metode og Metodologi	18
4.1 Videnskabsteori	18
4.1.1 Socialkonstruktivisme	18
4.2 Forskningsmetode	19
4.3 Dataindsamling	20
4.4 Interviewmetode	21
4.4.1 Valg af informanter	22
4.4.2 Transskribering og godkendelse	24
4.5 Validitet og Reliabilitet	24
4.6 Kritisk evaluering.....	25
5 Analysefremgangsmåde	26
5.1 Ground Theory Kodning.....	26
5.1.1 Kodning	27

5.1.2	Udførsel af interview 1 til 12.....	29
5.1.3	Opsamling af kodning for informanterne.....	30
6	Analyse.....	34
6.1	Generational ledelsesudfordring.....	34
6.2	Generationsledelsens udfordringer	36
6.2.1	Arbejdsforståelse og tilstedeværelseskulturen	36
6.2.2	Komptencer og læringsstile	37
6.2.3	Kommunikationsform og feedback.....	39
6.2.4	Social Integration og fællesskab.....	40
6.2.5	Samlede udfordringer ved generationsledelse	42
6.3	Generationsledelsens muligheder.....	44
6.3.1	Komplementære styrker i praksis	44
6.3.2	Vidensdeling og gensidig læring	45
6.3.3	Kulturel fornyelse og organisatorisk dynamik	46
6.3.4	Styrket trivsel ved meningsfuld forskellighed	47
6.3.5	Strategisk fleksibilitet og organisatorisk robusthed.....	49
6.4	Opsummering af analysen.....	50
6.4.1	Opfattelse af generationsledelse	50
6.4.2	Udfordringer ved generationsledelse.....	51
6.4.3	Muligheder ved generationsledelse	53
7	Anbefalinger til ledelsen	55
7.1	Anerkend forskelle, men undgå stereotyper	55
7.2	Skab en kultur, hvor forskellighed er legitim og værdifuld	56
7.3	Praktisér differentieret ledelse med blik for situationer	57
7.4	Strukturer læring og samarbejde på tværs, uden at forudsætte konflikt.....	59
7.5	Afsluttende løsningsforslag og anbefaling til ledelsen	60
8	Diskussion	61
9	Konklusion	63
10	Bibliography.....	64
11	Bilag	67
11.0	Bilag – Kodning af alle interviews	67

11.0.1	Kodning af interview for afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)	67
11.0.2	Kodning af interview for afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 2)	69
11.0.3	Kodning af interview for regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3)	71
11.0.4	Kodning af interview for HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)	73
11.0.5	Kodning af interview for indkøbschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5)	75
11.0.6	Kodning af interview for produktionschef af Seritronic Sales ApS (N.Nielsen)	77
11.0.7	Kodning af interview for afdelingsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 6)	80
11.0.8	Kodning af interview for produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)	83
11.0.9	Kodning af interview for leder for en lille virksomhed (Anonym 8)	86
11.0.10	Kodning af interview for formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)	89
11.0.11	Kodning af interview marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10)	92
11.0.12	Kodning af interview for afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)	94
11.1	Bilag - Interviewguide.....	97
11.2	Bilag - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)	100
11.3	Bilag - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 2)	110
11.4	Bilag - Regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3).....	116
11.5	Bilag - HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4).....	125
11.6	Bilag - Indkøbschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5).....	132
11.7	Bilag - Produktionschef af Seritronic ApS (N. Nielsen).....	138
11.8	Bilag - Afdelingsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 6)	157
11.9	Bilag - Produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)	167
11.10	Bilag - Leder for en lille virksomhed (Anonym 8).....	174
11.11	Bilag - Formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)	177
11.12	Bilag - Marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10).....	183
11.13	Bilag - Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)	189

1 Indledning

Det moderne arbejdsmarked har gennem årtier været formet af omfattende forandringer, hvor globale, teknologiske og demografiske transformationer præger både den måde, medarbejdere arbejder på, og den måde, individet forstår organisationer og ledelse (Rosa, 2014). Disse forandringer påvirker ikke kun virksomhederne på det strukturelle plan, men har indflydelse på virksomheders kulturelle fundament, deres teknologiske praksisser og relationelle dynamikker (Giddens, 2004). Globalisering, digitalisering og aldersdiversitet skaber et arbejdsmarked i konstant bevægelse, hvor ledere må navigere i nye kompleksiteter og imødekomme nye forventninger. Fænomenet generationsledelse og aldersmæssigt differentieret arbejdsstyrke er udtryk, der forholder sig til, at flere generationer arbejder på den samme arbejdsplads på samme tid (Pjengaard, Egelund, Tønnesvang, & Pedersen, 2009). Disse generationer mødes nu på samme arbejdsplads, på tværs af teams og hierarkier (Pjengaard, Egelund, Tønnesvang, & Pedersen, 2009), med deres egne erfaringer, værdier og holdninger til ledelsen og virksomheden.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2016) beskriver dette som et ledelsesmæssigt dilemma, hvor balancen mellem effektivitet, agilitet og inklusion bliver afgørende, da generationsmangfoldighed giver anledning til forskellige opfattelser af autoritet, læring, motivation og kollegiale normer, hvilket forstærker behovet for ledelsesformer, der kan håndtere aldersforskelle (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2016). Generationsledelse er en udfordring for mange virksomheder (Gratton, 2011), hvilket kræver refleksivitet fra lederne og en dybere forståelse af, hvad generationsledelse er, samt hvordan muligheder og udfordringer skal håndteres. Dette speciale tager afsæt i netop dette spændingsfelt og undersøger, hvordan ledere i praksis opfatter og håndterer aldersdiversitet på arbejdspladsen. Gennem en kombination af eksisterende teori og empirisk dataindsamling belyses lederne opfattelse og håndtering af generationsledelse samt muligheder og udfordringer. Formålet er at generere nye indsigter i relationen til en aldersmæssigt mangfoldig arbejdsstyrke og at bidrage med et mere nuanceret blik på generationsledelse inden for en dansk organisatorisk kontekst.

1.1 Problemfelt

Fra det danske industrielle samfund til det senmoderne samfund er der sket markante forandringer for de danske virksomheder, især inden for generationsledelse (Giddens, 2004). Generationsledelse er et udtryk, som Pjengaard, Egelund, Tønnesvang og Pedersen (2009) definerer som en central faktor, hvilket er aldersmæssig diversitet. Dette udtryk betyder, at flere aldersgrupper arbejder i den samme virksomhed på samme tid og derved kan præge hinanden på tværs af virksomheden (Pjengaard, Egelund, Tønnesvang, & Pedersen, 2009). Problemet ved generationsledelse er, at det har skabt utryghed på det danske arbejdsmarked, og forståelse på området har været i fokus (Pjengaard, Egelund, Tønnesvang, & Pedersen, 2009). Det er derfor relevant at skabe et helhedsbillede af de tre generationers erhvervsmæssige dannelse, så det kan diskuteres i specialet fremadrettet. De tre generationer, der bruges i specialet, er Generation X, Y og Z.

Generation X (født 1965-1980) kom ud på arbejdsmarkedet fra årstallet 1980'erne til året 2000, alt efter uddannelseslængde, erhvervsretning eller samfundsøkonomiske forhold for det enkelte individ (Chiapello & Boltanski, 2018). De kom ud på et arbejdsmarked, som den tidligere generation havde domineret på en anden måde, end den nye generation krævede (Chiapello & Boltanski, 2018). Den tidligere generation kaldes Baby Boomerne (1946-1965) og denne generation arbejdede i et samfund med stærke bureaukratiske arbejdsformer (Chi & Karadağ, 2013). Samfundet under Babyboom-generationen var kendt for livslange ansættelser, stabilitet og økonomisk vækst, men alt under et bureaukratisk, mekanisk samfund, hvor individet ikke var en faktor, der blev taget i mente (Chi & Karadağ, 2013). Generation X krævede strukturelle og ideologiske transformationer såsom, at de udfordrede de klassiske og hierarkiske ledelsesmodeller (Chi & Karadağ, 2013). Med Babyboom-generationens loyalitet over for virksomheder og Generation X's skeptiske krav skabte det splid imellem generationerne (Smola & Sutton, 2002). Da Generation X først kom ud på arbejdsmarkedet, blev de mødt af et samfund, hvor der ikke var plads til at tænke på den enkelte medarbejders følelser, men derimod at alle individer møder ind, gør deres arbejde og modtager løn (Smola & Sutton, 2002). Fra årene 1973 til 1986 var der flere kriser, som oliekrisen (1973-1979), hvilket medførte høj inflation og stigende arbejdsløshed, samt Schlüter-regeringens kartoffelkur (1986)

blev brugt for at bremse forbruget fra de danske borgere (Petersen, Petersen, & Christiansen, 2014). Samtidig, i årene 1980'erne til 1990'erne skete der en reformation af arbejdsmarkedet, specielt omkring arbejdstider, der blev mere fleksible, ansættelsesformer der blev restruktureret, og inddragelse af afbureaukratiseringstiltag, hvor individet kom mere i centrum fremfor virksomheden (Chiapello & Boltanski, 2018). Så et skift fra forrige generation til Generation X, kriser og muligheder fra samfundets side har ifølge Chiapello og Boltanski (2018) medført et skifte fra en bureaukratisk til en mere netværksorienteret og individualiseret ledelseslogik, hvor neoliberale styringsformer gradvist fik fodfæste (Chiapello & Boltanski, 2018).

Arbejdslivet med kriser, arbejdsløshed og omfattende afbureaukratisering har udformet Generation X som værende selvstændig, udholdende og med en god tilpasningsevne (Chi & Karadağ, 2013). Dog står generationen i årene 199'erne og frem over en udfordring, der stadig står klart i 2025. Dette er digitaliseringen og globaliseringen. Business Institute (2019) beskriver denne generation som digitale immigranter, hvilket vil sige individer, der er født før den teknologiske eksplosion i 1990'erne (Business Institute, 2019). Dette er, hvor internettet, computere og mobiltelefoner blev en udbredt del, ikke kun i de private hjem, men også for den offentlige og private sektor i Danmark (Business Institute, 2019). I året 2025 er diskussionen stadig, at Generation X, der nu er i alderen mellem 45 og 60 år, stadig har udfordringer med de teknologiske færdigheder. Virksomheder, der var omstillingsparate, indførte effektivt teknologien, hvilket har skabt usikkerhed blandt de nu ældre medarbejdere, og samfundets nye generation efter Generation X er Generation Y.

Generation Y, også kaldt Millennials (født 1981–1996), kom ud på arbejdsmarkedet i begyndelsen af 2000'erne og frem til 2014. Denne generation bliver kaldt for digitale indfødte, da de er født ind i digitaliseringen og er opvokset med den digitale brugbarhed (Business Institute, 2019). Generation Y trådte ud i en virkelighed, der altid er under forandring, hvor digitalisering og globalisering er en del af virksomheders identitet og vækst (Business Institute, 2019). På trods af at den forrige Generation X, har påsat krav om fleksibilitet og personlig udvikling, er kravene fra Generation Y nye standarder. Det klassiske arbejde som en lineær og pligtstyret proces er blevet

udfordret af denne generation, der har større forventninger til ledelsen, men også til feedback, mulighed for personlig udvikling og sociale arrangement (Maier, Tavanti, Bombard, & Gentile, 2015). Generation Y har udfordringer ved autoritetsstrukturer og prioriterer i højere grad trivsel og mening i arbejdet, hvilket står i stor kontrast til Generation X's overlevelseshævede og strukturtro tilgang. Dette har skabt splid imellem de to generationer, hvor begge har samme ideologier, men hvor Y har langt højere krav end X. Dog har generationen medført dialog, som bliver vægtet højere af denne generation end lydighed og loyalitet. Den sidste generation for dette problemfelt er Generation Z (født 1997–2012) (Ita, 2025). Denne generation trådte ud på arbejdsmarkedet imellem 2015 og 2020, og den kan især betegnes som digitale indfødte (Business Institute, 2019). Denne generation er opvokset med sociale medier, global krisebevidsthed, klimaforandringer, finanskriser og geopolitiske konflikter, der alt kan opleves gennem de sociale medier (Business Institute, 2019). Dette gør, at denne generation har bevidsthed om ikke kun kriser, men også tiltag, som andre lande eller virksomheder tager sig af, og derfor er denne generation optaget af forandring. Generation Z har stærke holdninger til virksomheders krav om bæredygtighed, psykologisk tryghed og de sociale værdier, ikke kun for medarbejdere og ledelsen, men også fra det sociale samfund (Popaitoon, 2022). Generation Z udfordrer de ældre generationer X og Y's samfundssyn og værdier ved at komme med nye krav til fleksibilitet og work-life balance.

Dette skaber spænding for de danske virksomheder, ikke blot mellem medarbejderne, men også i opfattelsen og håndteringen af disse tre generationer tilsammen. Det er derfor yderst vigtigt at kunne håndtere disse generationer og forstå deres muligheder og udfordringer. På figur 1 nedenfor er der en samlet tabel over problemfeltets teoretiske indsamling af, hvordan generationerne bliver opfattet. Dette er en vigtig oversigt, da den fremviser den konkrete generationsprofil i dansk kontekst og kan benyttes senere til yderligere vurdering.

Generationsprofil i dansk kontekst

Kategori	Generation X (1965–1980)	Generation Y – Millennials (1981–1996)	Generation Z (1997–2012)
Fødselsår	1965–1980	1981–1996	1997–2012
Ansæt på arbejdsmarked	Ca. 1980–2000	Ca. 2000–2014	Ca. 2015–2025
Digital erfaring	Digitale immigranter – har tilpasset sig teknologien senere i arbejdslivet	Digitale indfødte – opvokset med teknologi og IT fra barndommen	Digitalt integrerede – konstant online og digitalt afhængige fra barnsben
Ledelsesforventning	Ønsker struktur, stabilitet og ansvar – ledelse ses som rammesættende og professionel	Efterspørger feedback, personlig udvikling og fleksibilitet – ledelse skal være dialogbaseret	Forventer autenticitet, tryghed og mening – ledelse skal være værdidrevet og socialt ansvarlig
Arbejdsstil	Selvstændig, loyal og resultatorienteret – præget af kriser og omstillingsparathed	Samarbejdende, udviklingssøgende og socialt orienteret – værdsætter fællesskab og selvrealisering	Fleksibel, formålsdrevet og multitaskende – har høj hastighed og arbejder bedst i meningsfulde rammer
Kerneverdier	Udholdenhed, erfaring, tilpasning – motiveret af stabilitet og ansvar	Innovation, balance, læring – søger meningsfuldhed, trivsel og udvikling	Diversitet, klimabevidsthed, gennemsigthed – kræver værdi for både individ, organisation og samfund
Udfordringer	Globalisering og digitalisering – tilpasning til IT og nye teknologiske systemer	Work-life balance, autoritet og loyalitet – udfordret af krav til performance og konstant udvikling	Mental sårbarhed, informationspres – påvirket af konstante kriser og urealistiske forventninger skabt gennem digitale medier
Styrker	Robusthed, erfaring, stabilitet – skaber kontinuitet og kulturel rygrad i organisationer	Teknologiforståelse, forandringsvillighed – stærke i brobygning mellem generationer og i innovationsprocesser	Digital innovation, globalt udsyn, værdidrevne handlinger – styrker organisatorisk refleksion og kulturel fornyelse

Figur 1: Egen fortolkning af generationsprofil for problemfelt

2 Problemformulering

"Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke muligheder og udfordringer er forbundet med generationsledelse?".

2.1 Operationalisering af problemformulering

Formålet med dette speciale er at udforske problemformuleringen: *"Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke muligheder og udfordringer er forbundet med generationsledelse?"*. For at kunne analysere denne problemformulering er det vigtigt at afklare, hvad der menes med problemformuleringen.

Specialet tager udgangspunkt i udtrykket leder på samme måde som Yukl (2013) forstår det, *"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives."* (Yukl, 2013).

Dette citat fra Yukl (2013) forholder sig til, at en leder er en person, der har ansvaret for andre individer, som derfor kan påvirke, koordinere og opnå et fælles mål gennem ledelse. Det er derfor aktuelt at tage i mente, at for dette speciale er en leder ikke kun en leder for en stor C-virksomhed med en balancesum på 156 millioner (Martinsen - Rådgivning og Revision, u.d.), men alle individer, der har titlen og medarbejdere, de har ansvaret for. Derudover er det vigtigt at afklare specialets forståelse af udtrykket, aldersdiversitet. Begrebet aldersmæssig diversitet skal forstås som i problemfeltet ved Generation X (1965–1980), Generation Y (1981–1996) og Generation Z (1997–2012). Disse generationer adskilles ved fødselsår som primære faktorer og ikke ved køn, race, seksuel orientering eller religion. Det er derfor værd at bemærke at alder i dette speciale er en konkret faktor, hvor ledelsen herved skal forholde sig til deres individuelle opfattelse af den enkelte generation på arbejdsmarkedet, samt muligheder og udfordringer, der kan forekomme.

2.2 Afgrænsning

Denne afgrænsning har til formål at fastsætte de rammer, som specialet har, og derved indsnævre de elementer, der ikke benyttes. Hovedsageligt afgrænses aldersdiversitet til en konkret og demografisk kategori, hvilket er alder. Denne tilgang muliggør en systematisk analyse af lederens opfattelse af generationernes motivation, karakteristika, arbejdsværdier og deres respektive muligheder samt udfordringer. Alder forstås i stedet som en objektivt definerbar parameter, som danner grundlag for analysen af ledelsesmæssige muligheder og udfordringer. Der inddrages derfor ikke kulturelle og psykologiske perspektiver, samt heller ikke perspektiver på køn, race eller anden demografisk kategori. Specialet fokuserer udelukkende på lederes perspektiv og erfaringer i håndteringen af aldersdiversitet. Derfor behandles medarbejderperspektivet ikke, da afsættet er, at det er lederens forståelse, der har betydning for den praktiske håndtering af generationsforskelle. Derudover afgrænses projektet til en national dansk kontekst. Der foretages ikke komparative analyser mellem forskellige lande, kulturer eller sektorer og nationale lovgivningsmæssige eller juridiske aspekter af diversitet behandles ikke i dette speciale, dog diskuteres det i diskussionsafsnittet (jf. 8.0 – Diskussion). I stedet fokuseres der på ledelsesstrategier, organisatorisk kultur og relationen mellem ledere og medarbejdere i danske virksomheder og organisationer, men kun fra lederens perspektiv.

2.3 Litteraturreview

Dette litteraturreview forholder sig til den allerede eksisterende forskning inden for generationsledelse. Som beskrevet i indledningen og problemfeltet er generationsledelse inden for de seneste årtier blevet et langt større fokusområde på baggrund af den stigende generationsdiversitet på det danske arbejdsmarked. Dette har resulteret i et større spændingsfelt fra medarbejdernes behov, værdier og præferencer til deres arbejdsplads (Spuur, 2023). Den eksisterende forskning, som dette speciale står på skuldrene af, omhandler i høj grad kommunikation, feedback og motivation fra leder til medarbejderne fra generation X, Y og Z (Gratton, 2011).

Denne eksisterende litteratur er et ståsted for dette speciale og har været med til at danne undren, men også teoretisk forståelse for området. Udfordringen ved denne

litteratur er, at overensstemmelse med opfattelsen af generationerne kan skabe stereotyper af aldersgrupper, hvor i praksis ledere ikke vil ansætte aldersgrupper på baggrund af bias. Costanza & Finkelstein (2015) fremhæver, at der er en tendens til at overdrive forskellene mellem aldersgrupperne, hvilket gør det nødvendigt at undersøge, hvordan disse forskelle faktisk opleves i praksis. Her bliver det centralt at flytte fokus fra teorien om, hvordan generationer bør ledes, til en mere empirisk funderet forståelse af, hvordan ledere faktisk opfatter og håndterer generationsforskelle. Litteraturen peger desuden på, at konteksten har stor betydning i internationale sammenhænge; særligt i USA og Storbritannien har forskningen i generationsledelse ofte været knyttet til HR-praksisser og diversitetspolitikker (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013).

I danske kontekster mangler der derimod dybdegående kvalitative studier, som undersøger, hvordan danske ledere navigerer i krydsfeltet mellem organisatoriske realiteter og generationsbetingede forskelle. Denne nationale blind vinkel danner grundlaget for dette speciales fokusområde og specialet kan derfor bidrage med ny viden ved at bygge ovenpå eksisterende litteratur.

3 Teori

Denne sektion af specialet tager afsæt i de to centrale teorier der bliver udarbejdet i specialet, generationsledelse og diversitetsledelse. Disse to teorier er sociale perspektiver på at kunne forstå interaktioner og give analytiske besvarelser på problemformuleringen. Der vil under hver forklaring af teorien fremkomme kritik af hver, hvilket vil give et perspektiv på hvorfor de er valg og også hvad de ikke kan støtte problemformuleringen med.

3.1 Generationsledelse

Specialet benytter generationsledelsesteorien til at undersøge, hvordan ledere både teoretisk og empirisk opfatter mulighederne og udfordringerne ved generationsledelse (Spuur, 2023). Generationsledelse er en ledelsespraksis, hvor lederne forholder sig til værdier, kommunikationsformer, motivationsfaktorer og forventninger hos medarbejderne fra forskellige generationer i specialet. Generationsledelse omhandler herefter, hvordan lederen tilpasser deres ledelsesform, og hvad de gør for at efterkomme de krav, som medarbejderne har (Mannheim, 1993). Denne teori er en analytisk ramme for at forstå disse punkter og derfor ikke en normativt ideal fremgangsmåde for god ledelse, hvilket specialet finder frem til ved brug af generationsledelse, ikke er den absolutte sandhed (Mannheim, 1993). Der vil altid være behov for yderligere forskning, men med brug af socialkonstruktivisme er det vigtigt at huske, at sandheden bliver skabt igennem sociale interaktioner, og disse er altid under forandring (Weick, 1995). Denne teori bliver benyttet i analysen til at kunne forstå, om der kan forholdes til generationsledelse ved at klassificere medarbejderne efter fødselsår, eller om der ligger mere bag denne kontekst. Udgangspunktet for specialets analyse er, at der tages udgangspunkt i lederens udsagn, og herfra kobles der generationsledelsesteori-begreber på, såsom generationsforskelle, værdiforskel, arbejdsmotivation, kommunikationsformer og yderligere nøglebegreber (Charmaz, 2006).

Dette gør det muligt at identificere og analysere yderligere lederens forståelse for generationernes ønskede ledelsesstil, feedbackpraksis, teamstruktur og konflikthåndtering, samt ledelsens måde at implementere det i praksis. Selvom

generationsledelse udgør en anvendelig analytisk ramme til at forstå forskelle i medarbejders arbejdsværdier og forventninger, har teorien også begrænsninger, der må tages stilling til. Generationsledelsesteorien fremviser, at individer fra samme generation har samme centrale karaktertræk, hvilket også inkluderer motivation, præferencer og arbejdsmorale (Gratton, 2011). Dette gør, at teorien risikerer at generalisere informanternes medarbejdere; dog er dette ikke et yderligere problem, hvis informanternes besvarelser er, at der er store forskelle mellem generationerne. Dog er individuelle forskelligheder, såsom personlighed, jobfunktion og uddannelsesbaggrund, ikke taget i betragtning i denne teori. Det er her, hvor socialkonstruktivisme bliver udnyttet for at kunne lægge grund for de sociale interaktioner sammen med generationsledelsesteorien.

3.2 Diversitetsledelse

Diversitetsledelse anvendes i dette speciale som en analytisk og praktisk ramme til at forstå, hvordan ledere håndterer forskellighed i arbejdsstyrken med fokus på alder. Hvor diversitetsledelse ofte omfatter en bred vifte af faktorer som køn, etnicitet, religion og funktionsvariation, rettes opmærksomheden her mod aldersmæssig forskellighed som en særlig form for diversitet, der skiller sig ud ved sin dynamiske og tidsbundne karakter (Jr, 1990). Alder adskiller sig fra mange andre diversitetskategorier ved at være et vilkår, som alle medarbejdere oplever i løbet af deres livsforløb, hvilket gør den til en krydsende og foranderlig identitetsfaktor (Jr, 1990). Diversitetsledelsesteorien benyttes i dette speciales sammenhæng, hvor alder ikke kun ses som en udfordring, men benyttes også for at finde potentiale som en organisatorisk ressource. Når forskellighed i alder anerkendes og bringes i spil gennem bevidste ledelsespraksisser, forholder teorien sig til, at det kan bidrage til øget læring, videndeling og innovation på tværs af medarbejdergrupper. Diversitetsledelse bruges derfor som en ramme for at analysere, hvordan aldersforskelle fortolkes, italesættes og operationaliseres i ledelsesarbejdet og hvordan dette får betydning for både samarbejde og organisatorisk sammenhængskraft (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013).

På trods af at analysen er centeret omkring alder og generationsledelse, inddrages diversitetsledelse som et bredere spektrum for teori. Som forklaret i afsnit (jf. 3.1 –

Generationsledelse), har generationsledelsesteorien fokus på de værdimæssige forskelle samt de sociale aspekter og erfaringer, som alder kan medføre. Diversitetsledelse muliggør forståelsen af organisatoriske strukturer, normer og ledelsesmæssige tiltag i forhold til aldersgrupper (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013). Forskningen i diversitetsledelse har udviklet sig fra at fokusere på lovgivning og rettigheder til i stigende grad at betragte mangfoldighed som en strategisk ressource for virksomheder (Cox Jr, 1993). Ifølge Cox er det ikke nok at tolerere forskellighed, men effektiv diversitetsledelse kræver, at forskelle anvendes aktivt i organisatoriske læreprocesser og virksomhedsstrategier (Cox Jr, 1993). I dette speciale bruges diversitetsledelse til at undersøge, hvordan ledere opfatter aldersrelaterede forskelle i praksis. Det handler ikke blot om at få lederne til at forstå, hvad diversitetsledelse i forhold til alder er, men også at kunne se muligheder og udfordringerne og derved kunne skabe rammer for hvordan det skal håndteres. Teorien om diversitetsledelse benyttes derfor også for at kunne forholde sig kritisk til, om diversitetsledelse kun har udfordringer, eller om der også er positive aspekter ved denne ledelsesform. Det kræver opmærksomhed på både formelle politikker, såsom arbejdsvilkår eller fleksible arbejdstider, og på de mere uformelle normer og relationer, der præger det tværgenerationelle samarbejde, såsom eksempelvis interne kommunikationsformer, viden og læringspræferencer (Shore, et al., 2011).

Diversitetsledelse kræver derfor ledelsesmæssig refleksivitet og evne til at skabe trygge rum, hvor forskelle i alder ikke blot tolereres, men integreres aktivt i organisationens kerneaktiviteter. Som (Roberson, 2006) fremhæver, er ægte inklusion kun mulig, når forskellighed ikke behandles symbolsk, men indgår i organisationens beslutningsgrundlag og kultur. I dette speciale suppleres generationsledelse derfor med diversitetsledelse for at sikre, at aldersforskelle ikke behandles isoleret, men forstås som en del af en bredere organisatorisk virkelighed, der kræver ledelsesmæssig opmærksomhed og strategisk handling.

4 Metode og Metodologi

Afsnittet Metode og Metodologi omhandler specialets forskningsmæssige tilgang og begrundelser for de metodiske valg gennem specialet. Det beskriver det videnskabsteoretiske grundlag for socialkonstruktivisme (Weick, 1995), anvendelsen af Grounded Theory som metodologisk ramme (Järvinen & Mik-Meyer, 2017), den abduktive forskningsstrategi, dataindsamling og de indsamlede kvalitative interviews. Afsnittet redegør desuden for refleksivitet, validitet og reliabilitet samt interviewguidens opbygning og udvælgelsen af informanter.

4.1 Videnskabsteori

4.1.1 Socialkonstruktivisme

Dette speciale tager udgangspunkt i videnskabsteorien, socialkonstruktivisme af Karl E. Weick (Weick, 1995). Dette paradigme, udarbejdet af Weick (1995), er et socialt konstrueret paradigme, hvilket vil sige at videnskabsteorien forholder sig til at mennesker danner meninger om virkeligheden og sandheden gennem sociale interaktioner (Weick, 1995). Dette vil sige, at ordet "sandhed" ikke er en objektiv forstand, hvor et individ enten har ret eller ikke, men derimod mener Weick (1995), at udtrykket "sandheden" danner sig for mennesker i sociale interaktioner, hvorigennem kommunikation kan sandheden udtrykkes, opfattes og fortolkes (Weick, 1995).

Dette speciale, der udarbejdes ved brug af socialkonstruktivisme, er det vigtigt at erkende den virkelighedsopfattelse der arbejdes med gennem projektet. Synet på verden igennem dette speciale er, at sociale interaktioner og menneskelig fortolkning er en nødvendighed for at danne et billede af sandheden for dette speciale. Udtrykkende generation, ledelse og diversitet ikke har en 'sand' forståelse, men hvert enkelt individ har deres egen mening om hvad det betyder og hvordan det skal behandles. Dette skaber herved begrebet meningsskabelse. Meningsskabelse som udtryk betegnes som en proces, hvor individer selv forsøger at skabe en mening om et område (Weick, 1995). Meningsskabelse er ikke en passiv forståelse, men er hele tiden under udvikling, da menneskers holdninger kan ændre sig ud fra hvor de er og i hvilken virksomhed de arbejder for (Weick, 1995). Dette fremviser sig som brugbart i

forhold til specialet, hvor ledere kontinuerligt må navigere i et krydsfelt af generationelle forskelle, organisatoriske forventninger og individuelle behov.

I konteksten af aldersdiversitet og generationsledelse bliver meningsskabelse en måde at forstå, hvordan ledere danner mening om forskelle i opfattelse af aldersdiversitet på arbejdspladsen, muligheder og udfordringer. Herunder arbejdsmotivation, kommunikationsstil og tilstedeværelsespræferencer. Det handler ikke blot om at tilpasse ledelse til generationer eller omvendt, men om at undersøge, hvordan generationerne har udfordringer og muligheder, der tilsammen flytter på virksomheder og derved hvordan lederne skaber mening heromkring. Socialkonstruktivismen muliggør desuden en kritisk refleksion over, hvordan generationelle forskelle muligvis ikke nødvendigvis kun er biologiske, men socialt og kulturelt betingede formet under diskurser, kontekstbaseret litteratur, samfundsforhold og organisatoriske rutiner. Lederen for de danske virksomheder indgår derfor også i en meningsskabende proces, hvor opfattelsen af aldersdiversitet er påvirket af lederens egne meninger og holdninger, der kan være påvirket gennem sociale relationer.

4.2 Forskningsmetode

Dette speciale anvender Kathy Charmaz' Grounded Theory, som i dette speciale vil blive forkortet til GT, som forskningsmetode og den abduktive metodologi til at analysere problemformuleringen (Charmaz, 2006). Valget af GT er ikke tilfældigt, da det hviler på et ønske om at skabe ny viden om et fænomen, der er relativt underbelyst i ledelseslitteraturen (Charmaz, 2006), nemlig hvordan generationelle forskelle konkret opleves, fortolkes og håndteres i den ledelsesmæssige praksis. På trods af at GT traditionelt benytter den induktive tilgang, er dette speciale blevet udarbejdet med fokus på den abduktive forskningslogik. Begrundelsen er at specialet blev formuleret med antagelsen om at observere et konkret fænomen, hvorefter der efterfølgende bliver analyseret gennem en teoretisk ramme (Timmermans & Tavory, 2012). Det blev tidligt erkendt, at fænomenet om en leders opfattelse af aldersdiversitet, samt muligheder og udfordringer ikke alene kunne dækkes gennem en lineær induktiv tilgang. Der kom undrende spørgsmål igennem informanternes udtagelser, gentagelse af forrige sektion, f.eks. observationer igen måtte gentages.

Dette er på baggrund af nye centrale temaer såsom, differentieret ledelse, generationsspecifik kommunikation og meningsskabelse, hvilket gjorde det til en nødvendighed at justere tidligere teoretiske perspektiver og derved justere analysen og fremgangsmåden af projektet. Igennem specialet har denne nødvendighed for at revurdere og justere den metodiske tilgang udviklet en iterativ og cirkulær proces, hvor specialet er blevet tilpasset. Den abduktive metode er benyttet i sammenfatning med GT, som videreudvikler de oprindelige principper formuleret af (Glaser & Strauss, 1967). Ligesom ved socialkonstruktivisme er sandheden for GT ikke uafhængige gengivelser af en ekstern, objektiv realitet, men derimod en socialt konstruerede virkeligheder (Charmaz, 2006). GT muliggør en fleksibel analyseproces, hvor dataindsamling og analysen bliver udarbejdet simultant og iterativt, hvor nye temaer og begreber bliver identificeret efter behov (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Specialets forskningsmetode er blevet benyttet til at udvikle forklarende og teoretisk meningsfulde kategorier, som eksempelvis generationsspecifikke ledelsesstrategier, forskelle i kommunikationspræferencer og hurtig feedback som inkluderende praksis, til netop at finde kategorier der kan være med til at give et løsningsforslag på problemformuleringen. Dette hjælper med analysen, hvor konstant refleksivitet og analytiske positioner ved at benytte så præcise forståelser for hvad informanterne siger, som muligt.

4.3 Dataindsamling

Specialet er blevet udarbejdet gennem både primære data og sekundær litteratur som dataindsamling (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Den primære empiri består af kvalitative interviews med ledere fra forskellige virksomheder, hvor fokus er rettet mod at forstå ledernes egne perspektiver og erfaringer med generationsledelse og aldersdiversitet i praksis. Den sekundære litteratur omfatter teoretiske fagbøger og videnskabelige artikler, der belyser centrale begreber som generationsledelse (Spuur, 2023) og diversitetsledelse (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013), samt ledernes opfattelse, muligheder og udfordringer ved generationsledelse. Yderligere er GT dataindsamling karakteriseret ved en proces, hvor dataindsamling og analyse foregår sideløbende og iterativt (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Dette muliggør en kontinuerlig justering af resultaterne for undersøgelserne i takt med fremkomsten af nye analytiske kategorier eller ny viden, der måtte forekomme (Järvinen & Mik-Meyer,

2017). Dette vil sige, at igennem specialet er der blevet forholdt sig fleksibelt til den indkommende data og viden, fremfor at tage udgangspunkt i en konkret hypotese hvorefter de sociale interaktioner og præmisser kunne gå tabt (Järvinen & Mik-Meyer, 2017).

For specialet er der blevet udarbejdet en semistruktureret interviewguide (Bilag 11.1 – Interviewguide). Denne interviewguide har til formål at balancere struktur med fleksibilitet for at finde de underliggende sociale interaktioner og meningsskabende perspektiver som ledelsen har ved opfattelsen af deres medarbejdere. Det har derfor været en vigtig del at interviewet rammer de konkrete temaer for at kunne få så bred en forståelse for opfattelsen, muligheder og udfordringer så muligt. (1) aldersfordeling og ledelsesbehov, (2) arbejdskultur og trivsel, (3) samarbejde og kommunikation, (4) motivation og engagement, (5) teknologi og forandringer samt (6) fastholdelse og fremtidsperspektiver (Bilag 11.1 – Interviewguide). Disse temaer er blevet udspurgt åbent og er designede til at informanten selv kan uddybe spørgsmålene og kan tillægge deres egen betydning og vigtighed. Projektet følger principperne om teoretisk sampling, hvilket betyder, at de informanter, situationer eller data er blevet udvalgt med det formål at udvikle, uddybe eller afprøve de begreber, der kommer frem under interviewprocessen (Järvinen & Mik-Meyer, 2017).

4.4 Interviewmetode

Kvalitative forskningsinterviews er den primære dataindsamlingsmetode for dette speciale, hvilket er metodologisk forankret i GT (Charmaz, 2006). Valget af den kvalitative interviewmetode er truffet med henblik på både den valgte socialkonstruktivisme, GT og abduktiv metode, samt at opnå en dybdegående forståelse af lederens opfattelse af medarbejdernes alder gennem sociale konstruktivistiske fænomener.

Der er igennem specialet blevet udarbejdet 12 semistruktureret interviews (Bilag 11.2 – 11.13). Dette format af interviewmetode er styret af åbenhed over for informanterne samt deltagernes eget fokus på de givne spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). De kvalitative forskningsinterviews er blevet udarbejdet både fysisk og online, hvor kendskab til de dybere lag igennem sprogbrug er erfaret. Ligesom forklaret tidligere i

projektet har intervieweren løbende udviklet og ændret spørgsmålene ud fra hvad og hvordan informanten har besvaret spørgsmålene. Intervieweren har derfor udført undersøgelsen som en informeret samtale, hvor fleksibilitet har været betydelig, hvilke kan belyses i analysen (Kvale & Brinkmann, 2015). Andre interviewmetoder, såsom ustruktureret, struktureret interviews eller fokusgrupper, er blevet fravalgt ud fra både metodiske og analytiske hensyn.

De øvrige interviewmetoder, herunder den ustruktureret og den struktureret interviewform, er blevet nøje overvejet og vurderet. I det følgende redegøres der for begrundelsen for hvorfor disse interviewformer er blevet fravalgt fra specialet. Den ustruktureret interviewmetode indeholder en ekstremt høj grad af åbenhed og fleksibilitet, hvilket betyder, at informanten bliver stillet åbne og uklare interviewspørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). For dette speciale anses den ustrukturerede interviewmetode ikke for at være velegnet, da det vanskeliggør en systematisk sammenligning på tværs af informanternes opfattelse af medarbejderne, samt muligheder og udfordringer. Dette er fordi at åbne interviewspørgsmål vil gøre at de reelle temaer (jf. 4.3 – Dataindsamling), som gerne skal fordybes ikke bliver spurgt ind til ved en åben interviewform (Kvale & Brinkmann, 2015). Der er ingen interviewguide for den ustruktureret metode og dette er begrundelsen for fravalget.

På den anden side er den struktureret interviewmetode fastlagt og ensartet, hvor informanten giver svar på konkrete spørgsmål efter en prædefineret interviewguide (Kvale & Brinkmann, 2015). Den struktureret interviewmetode anvendes generelt i forskning, hvor målet er standardisering og kvantificerbarhed, for eksempel i relation til hypotesetestning eller komparativ måling, hvor der sjældent er plads til fleksibilitet i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015). Derfor er specialet udarbejdet med det semistruktureret interviewmetode, da det giver forskeren grundlag for at udarbejde en interviewguide, og der er plads til struktur, men også fleksibilitet i samtalen med informanterne (Kvale & Brinkmann, 2015).

4.4.1 Valg af informanter

Valget af informanter i dette speciale er foretaget med udgangspunkt i principperne for teoretisk sampling (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Teoretisk sampling har fokus på

teoretisk relevans og ikke statistisk generaliserbarhed, hvilket vil sige, at udvælgelsen af informanter er gjort ud fra, hvilke individer der har mest viden og ikke blot en bestemt befolkningsgruppe (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Denne gruppe af informanter for specialet har derfor viden, erfaring og evnen til at påvirke andre mennesker, der har stillinger under dem og er derfor repræsenteret som ledere (bilag 11.2 til 11.13).

Kategori	Oplysning	Antal
Total antal interviews	12	
Total antal informanter	12	
Sektor	Privat (alle)	
Virksomhedsstørrelse	Lille virksomhed	4
	Mellemstor virksomhed	5
	Stor virksomhed	3

Figur 2: Egen fortolkning af informanternes information

Der er i alt 12 informanter, hvor 10 af informanterne er anonyme og 2 er identificeret (bilag 11.2 til 11.13). Alle informanterne arbejder inden for den private sektor i enten lille, mellemstore eller store virksomheder (figur 2). Informanterne er derfor alle personaleansvarlige og en lederstilling. Informanternes spredning af virksomhedsstørrelser giver et bredt omfang af viden og analysegrundlag, der kan bruges i besvarelsen af problemformuleringen. Det har været vigtigt ved indsamlingen af disse informanter, at det ikke kun er ledere for en bestemt størrelses virksomhed der kommer i fokus, men at alle ledere på tværs af den private sektor kan bruge denne information i specialet. Rekrutteringen af de valgte informanter er primært gjort ved brug af LinkedIn søgemaskine (LinkedIn, u.d.). Dette kan gøres ved at identificere relevante profiler, hvor søgning efter personer sker ved brug af nøgleord såsom leder, produktionschef og afdelingsleder. Dette har muliggjort målrettede kontakter i sammenligning med GT's krav om kontekstspecifikke data (Järvinen & Mik-Meyer, 2017).

4.4.2 Transskribering og godkendelse

Transskriberingen af interviewdata i dette speciale er foretaget manuelt med udgangspunkt i lydoptagelserne fra de gennemførte semistruktureret interviews. Transskriptionen er udført ord for ord og sætning for sætning med henblik på at bevare interviewpersonernes formuleringer, tone og meningsindhold så tro mod originalen som muligt. Denne detaljerede tilgang er i overensstemmelse med GT-metodologiens krav om tæt læsning og fortolkning af data, hvor der kan tages linje-for-linje memo-skrivning (Järvinen & Mik-Meyer, 2017).

I transskriptionsprocessen er der dog truffet metodiske valg om udeladelse af ikke-relevant materiale, såsom samtaler om private fritidsinteresser eller udsagn uden analytisk værdi for projektets forskningsfokus. Disse fravalg er foretaget for at opretholde fokus på specialets problemstilling og samtidig beskytte informanternes privatliv. Ikke desto mindre er alle meningsbærende og kontekstuelle dele af samtalerne bevaret, således at datamaterialets integritet og dybde er fastholdt. Interviewtransskriptionerne er efter færdiggørelse blevet sendt til hver informant med henblik på godkendelse eller ønske om rettelser. Dette har været en etisk foranstaltning for at sikre informantens medbestemmelse og validering til hvert linje-for-linje udsagn. Alle informanterne har fået tilsendt transskriptionerne, og alle informanterne er vendt tilbage med godkendelser, uden væsentlige ændringer af interviewene. Denne fremgangsmåde afspejler den reflektive og respektfulde tilgang, der har haft indflydelse på hele forskningsprocessen igennem specialet. Det er gavnligt for at kunne forstå den indsamlede kvalitative data, således at en valid analyse kan blive udarbejdet.

4.5 Validitet og Reliabilitet

Validitet og reliabilitet er traditionelt forbundet med kvantitative undersøgelser med brug af målepræcision og reproducerbarhed (Kvale & Brinkmann, 2015). I dette speciale benyttes validitet og reliabilitet, da det vurderes en nødvendighed at kunne fremvise refleksioner om troværdighed og genskabelse. I stedet for validitet og reliabilitet kunne det kaldes autenticitet, troværdighed og overførselsbarhed, men de objektive betegnelser er blevet benyttet her på baggrund af genkendeligheden af

udtrykkene på samfundsvidenskabelig basis. I den kvalitative, socialkonstruktivistiske GT-kontekst skal validitet forstås som den producerede viden samt hvordan den fremstår; meningsfuld, sammenhængende og metodisk velbegrunderet i forhold til det undersøgte fænomen generationsledelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Derudover har de godkendte interviews fra informanterne også styrket validiteten, da ingen interviews er blevet udarbejdet med subjektive meninger fra forskerens side. Således forstås reliabilitet som reproducerbarhed (Kvale & Brinkmann, 2015), men i forhold til at hvis andre forskere kom ud og tilspurgte andre lederinformanter, kunne resultaterne være de samme. Den løbende regulering ved den abduktive metode har styrket valideringen, da forskningen er blevet ændret på grundlag af den nye viden. Dette gør, at reliabilitet kan have udfordringer, da yderligere forskning kan give nye udfald, men der er stadig refleksion over, at hvis der i 2025 blev interviewet ledere med samme interviewguide, vil de samme fund blive aktuelle.

4.6 Kritisk evaluering

Anvendelsen af GT og et socialkonstruktivistisk paradigme har muliggjort en dybdegående analyse af lederes meningsskabelsesprocesser med udgangspunkt i løsningen til problemformuleringen.

Metodisk er der arbejdet refleksivt og iterativt med analysen, der fremstår solidt forankret i empirien. Der er dog en række kritiske opmærksomhedspunkter, som bør fremhæves. For det første er informantgruppen begrænset til 12 ledere. Denne begrænsede gruppe af informanter kan være med til at begrænse den indsamlede viden og forståelse af generationsledelse som emne, hvilket kunne blive afdækket af en større informantgruppe. Dette kunne inkludere flere sektorer, flere virksomheder og flere geografiske placeringer, som kunne være med til at styrke den analytiske bredde. Derudover er dette speciale kun med udgangspunkt i lederens perspektiv, hvilket kunne forbedres, hvis medarbejderperspektivet blev indført i et nyt speciale. Dette kan give en bredere forståelse af ikke kun lederens perspektiver på generationsledelse, men også medarbejdernes subjektive forståelser af hinandens aldersgrupper og hvad muligheder og udfordringer kunne være. Dette kunne give en mere nuanceret forståelse af det givne område, med mere afsæt i løsningen.

5 Analysefremgangsmåde

5.1 Ground Theory Kodning

Grounded Theory fungerer som det analytiske omdrejningspunkt (jf. 4.2 Forskningsmetode, hvor målet er at analysere, hvordan lederes oplevelser af aldersdiversitet konstrueres i praksis, samtidig med muligheder og udfordringer. Nævnt ovenstående er analysearbejdet ikke som en lineær proces, men som en iterativ bevægelse mellem teori, empiri og refleksion (Charmaz, 2006). Et centralt analyseværktøj for GT er kodningsarbejdet, hvilket omhandler at kunne gennemlæse den indsamlede data linje-for-linje (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Den indledende line-by-line-kodning er blevet anvendt for at fastholde et åbent og undersøgende blik på interviewudskrifterne, hvor hver ytring blev behandlet som potentiel bærer af analytisk betydning (Glaser & Strauss, 1967). Dette gør det muligt at identificere mønstre og forskelle i lederes sprogbrug, narrativer og forståelser af aldersmæssig forskellighed.

Efter den indledende kodning er der arbejdet med fokuseret kodning, hvor de mest hyppige og analytiske koder blev brugt til at kategorisere større datasegmenter. Her blev der især lagt vægt på begreber som "generationsbias", "kommunikationsudfordringer", "tillidsopbygning" og "tilpasningsstrategier". I denne fase blev kodningen mere syntetiserende og rettet mod udvikling af mere abstrakte begreber med forklaringskraft i forhold til specialets problemformulering. Samtidig med kodningsarbejdet blev der systematisk skrevet memos, hvilket er en essentiel praksis i GT, hvor forskeren løbende nedfælder refleksioner, begrebsmæssige sammenhænge og analytiske spørgsmål (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Memoskrivning er blevet benyttet, men samlede i kodningen (bilag 11.0.1 til 11.0.12). Dette er fordi memoskrivning er for dette speciale benyttet som overvejelser af mønstre og temaer (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Dette vil sige at refleksioner over hver enkelt informants udtagelser er blevet taget i betragtning både teoretisk og empirisk, hvor kategorier igennem kodning er blevet udarbejdet, med det formål at danne et overblik over dataene (bilag 11.2 til 11.0.12). Opsamlingen (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning), fremviser både opfattelserne fra informanterne af generationsledelse, men også hvor informanterne er enige og uenige. Udarbejdelsen af memoskrivning er gjort før kodningen, men det er sammensat med kodningen, da

at gentage beskrivelserne ikke var optimalt for dette speciale. Undren opstod (jf. 4.2 – Forskningsmetode) og derefter en ny retning måtte tages. Dette var oftest under kodningen eller ved ny information fra sekundær litteratur, hvor ny information måtte erkendes (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Memo-skrivningen er analytiske sat sammen med kodningen, som ikke er traditionelt, men oplagt for dette speciale for at undgå gentagelser.

GT-metoden har for dette speciale været en afgørende metode til at bearbejde ambivalente udsagn, følge udviklingen af begreber over tid og skabe forbindelse mellem enkelte empiriske observationer og mere overordnede analytiske spor (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Derudover er teoretisk sampling blevet anvendt som strategisk princip i udvælgelsen og fortolkningen af data. Dette indebærer, at dataindsamlingen ikke er afsluttet på forhånd, men løbende justeres ud fra de begreber, der opstår i analysen (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Eksempelvis førte tidlige fund om lederes implicite aldersantagelser til opsøgende interviewspørgsmål i senere interviews om begreber som arbejdstempo og forandringsvillighed. Teoretisk sampling har dermed understøttet en begrebsmæssig forfinelse og sikret, at centrale kategorier ikke blot bygger på enkelttilfælde, men er udviklet på baggrund af analytisk variation. Samlet set har analysearbejdet i dette speciale ikke blot haft til formål at finde temaer, men at producere en kontekstualiseret, praksisnær og begrebslig forståelse af, hvordan ledere aktivt skaber mening om og reagerer på aldersmæssig diversitet.

5.1.1 Kodning

Kodningen for dette speciale tager udgangspunkt i Charmaz (2006) og Järvinen og Mik-Meyer, (2017) fremgangsmåde. For at kunne finde frem til en løsning på problemformuleringen, hvordan ledere opfatter og håndterer generationsledelse, samt muligheder og udfordringer, er det vigtigt at kunne sammenligne informanternes besvarelser. Dette er for at kunne skabe en struktureret og meningsskabende sammenhæng mellem informanternes udtagelser. I dette og nedenstående afsnit bliver de indsamlede interview kodet med udgangspunkt i GT metoden, initial kodning, altså linje-for-linje kodning (Järvinen & Mik-Meyer, 2017). Dette er for at finde mønstre og udvikle begreber for at finde ud sammenligninger og differentiering af udsagn. Det

er derfor vigtigt at huske at begrundelsen for GT-kodning linje-for-linje er at analysere hvordan ledere opfatter generationsledelse og hvilke muligheder, samt udfordringer der er.

Den første fase er åben kodning, hvor interviewmaterialet blev gennemlæst linje-for-linje med det formål at identificere meningsbærende elementer i informantens besvarelser til interviewguiden (Bilag 11.1 – Interviewguide). Udsagn blev enten kodet direkte med informantens egne ord eller parafraseret til korte, analytisk relevante formuleringer. Et eksempel herpå er citatet *"De unge vil gerne have fleksibilitet"*, som blev kodet som *"ønske om fleksibilitet"*, mens udsagnet *"De ældre vil gerne have struktur og klare rammer"* blev kodet som *"strukturbehov"*. I den efterfølgende fase blev kodningen fokuseret. Her blev de mest hyppige og analytisk kraftfulde åbne koder sammenlignet og grupperet i større, overordnede kategorier. Eksempelvis blev koder som *"ønske om fleksibilitet"*, *"feedbackbehov"* og *"udviklingslyst"* samlet under kategorien *"generationsspecifikke behov"*, mens koder som *"trivselsmøder"* og *"åben dialog"* blev samlet under *"ledelsesmæssig tilpasning"*. Denne fase havde til formål at begynde syntesen af data og arbejde frem mod mere abstrakte begreber med forklaringskraft i forhold til problemformuleringen. Som en tredje og mere overordnet fase blev der arbejdet med teoretisk kodning, hvor de fremvoksende kategorier blev forbundet i mere komplekse sammenhænge. Dette trin havde til formål at udvikle forklarende mønstre og teoretiske sammenhænge, eksempelvis hvordan *"ledelsesmæssig tilpasning"* og *"generationsspecifikke behov"* kunne kobles sammen til en hypotese om *"situationsbaseret ledelse i aldersdiverse teams"*. Denne teoretiske begrebsudvikling blev ikke fuldt ud operationaliseret i en formaliseret model, men danner et centralt grundlag for analysens videre fortolkninger og anbefalinger.

Denne tilgang til kodning har muliggjort udviklingen af empirisk funderede, teoretisk informerede og praksisnære kategorier, som har dannet grundlag for analysen af generationelle forskelle i ledelse. Kodningen er således ikke alene en teknisk operation, men en central del af den meningsskabende proces i projektet, og en nøgle til at forstå, hvordan ledere navigerer i den kompleksitet, aldersdiversitet udgør i nutidens arbejdsorganisationer.

5.1.2 Udførsel af interview 1 til 12

I forbindelse med specialets kvalitative forskningsdesign er der blevet gennemført 12 semistrukturerede interviews med ledere fra forskellige private virksomheder og forskellig størrelses virksomheder (Table 1). Informanterne blev rekrutteret med henblik på at sikre variation i virksomhedsstørrelse, branche og lederrolle, altså hvor mange medarbejder har de ansvaret for, for at indfange en bred vifte af erfaringer. Det var også vigtigt at alle informanterne har ansvaret for en gruppe medarbejdere, eller har haft tidligere erfaring med at være en leder for en gruppe individer.

Bilag	Stilling	Anonym/Navn
11.2	Afdelingsleder IT	Anonym 1
11.3	Afdelingsleder IT	Anonym 2
11.4	Regnskabschef	Anonym 3
11.5	HR-chef	Anonym 4
11.6	Indkøbschef	Anonym 5
11.7	Produktionschef	Niels Nielsen
11.8	Afdelingsleder	Anonym 6
11.9	Produktionsleder	Anonym 7
11.10	Leder, lille virksomhed	Anonym 8
11.11	Formand	Anonym 9
11.12	Marketingschef	Anonym 10
11.13	Afdelingsleder	Michael Sørensen

Table 1: Egen fortolkning af overblik over informanternes bilag, stilling og valg af anonymitet

Dette er for at sikre at lederen har erfaring med generationsledelse, og derved kan uddybe den empiriske dataindsamling for specialet. Interviewene blev gennemført i perioden marts til maj 2025 og foregik enten fysisk eller online via digitale platforme (f.eks. Zoom eller Teams), afhængigt af informanternes præferencer og geografiske

placering. Denne fleksible tilgang til interviewformen muliggjorde en høj grad af deltagelse og tilpasning til informanternes arbejdssituationer. Som nævnt i afsnit (jf. 4.4.1 – Valg af informanter), er LinkedIn den primære søgemaskine til at kunne finde informanterne for dette speciale. Derudover er forskerens bekendte omgangskreds i arbejde og derved er kontakter til bekendtes ledere blevet udført. Interviewene havde en varighed på mellem 30 og 60 minutter og fulgte en semistruktureret interviewguide (bilag 11.1 - Interviewguide), udarbejdet med inspiration fra Järvinen og Mik-Meyer (2017). Guiden var tematisk opbygget omkring nøglebegreber såsom arbejdskultur, samarbejde, motivation, feedback, generationsrelationer og teknologisk udvikling. Strukturen blev dog anvendt fleksibelt, og der blev løbende stillet opfølgende og uddybende spørgsmål afhængigt af samtals dynamik. Dette var i tråd med Charmaz' (2006) konstruktivistiske tilgang, hvor interviewet betragtes som en interaktiv og meningsskabende proces mellem forsker og deltager.

Alle interviews blev lydoptaget med informanternes samtykke og transskriberet manuelt i fuld længde for at sikre en præcis og kontekstnær viderebearbejdning af materialet. Både de fysiske og online interviewformer blev vurderet at give adgang til dybe og reflektive svar, idet interviewer lagde vægt på at skabe en tillidsfuld ramme for samtalen, uanset det valgte format. Informanterne (bilag 11.2 - 11.13) er anonymiseret i det omfang, de har ønsket det, og deres stillingsbetegnelser samt interviewbilag er systematiseret i en samlet oversigt for at lette læserens overblik. Det empiriske materiale har dannet grundlag for videre analyse og bidraget væsentligt til forståelsen af, hvordan generationsledelse opleves, fortolkes og praktiseres i danske private virksomheder.

5.1.3 Opsamling af kodning for informanterne

Opsamlingen af kodningen for de 12 interviews (bilag 11.2 – 11.13), fremviser at interviewene er blevet analyseret gennem en GT-baseret tilgang, med udgangspunkt i linje-for-linje kodning, åben kategorisering og tematisk sammenligning på tværs af informanter (jf. 4.2 – Forskningsmetode). Resultaterne præsenteres i to overordnede tabeller, navngivet; Table 2 og Table 3.

Table 2, er en oversigt over informanternes opfattelse af medarbejderne, samt muligheder og udfordringer ved generationsledelse, og Table 3 er enighed og uenighed blandt informanterne. Disse to Table er centrale opsummeringer af de kvalitative fund fra interviewkodningen (Bilag 11.2 - 11.13). Table 2 giver et overblik over hver informants opfattelser af unge og ældre medarbejdere, samt de muligheder og udfordringer, de forbinder med generationsledelse. Tabellen synliggør ligheder og forskelle i ledelsespraksis og er baseret på GT-kodning.

Oversigt over informanternes opfattelser, muligheder og udfordringer ved generationsledelse

Leder (Bilag)	Opfattelser af medarbejdere	Muligheder	Udfordringer
11.2 – IT-leder (Anonym 1)	Unge søger fleksibilitet og mening; ældre foretrækker struktur og rutiner	Teams sammensættes efter arbejdsmåde og personlighed	Teknologisk kløft og frustreret onboarding af ældre
11.3 – IT-leder (Anonym 2)	Unge ses som innovationsdrevne; ældre som driftsstabile	Fleksibilitet og forskellighed styrker helheden	Kollision mellem innovation og kundekrav
11.4 – Regnskabschef (Anonym 3)	Unge søger feedback og tryghed; ældre arbejder selvstændigt	Dialog og læring på tværs; teknologisk oplæring	Kommunikationskløft og frygt for fejl blandt unge
11.5 – HR-chef (Anonym 4)	Unge ønsker progression og hurtig respons; ældre foretrækker ro og kontinuitet	MUS og projektteams fremmer tværgenerationel forståelse	Forskellige behov for kommunikation og forandring
11.6 – Indkøbschef (Anonym 5)	Millennials vurderes som afbalancerede; unge som uerfarne og ældre som modstandsdygtige	Generation Y opfattes som ideel aldersgruppe	Generation Z ses som langsom og ældre som teknologisk udfordret
11.7 – Produktionschef (N. Nielsen)	Unge har brug for støtte; ældre tager ansvar og går ud over kontrakten	Dialogbaseret kultur og normfællesskab styrker ansvar	Forskelle i normer og engagement kræver nærværende ledelse
11.8 – Afdelingsleder (Anonym 6)	Unge søger tryghed og feedback; ældre er stabile og professionelle	Faglig respekt og balance mellem krav og støtte	Grænsesætning og respekt i kultur kræver tydelighed
11.9 – Produktionsleder (Anonym 7)	Unge har brug for tydelig retning; ældre arbejder selvstændigt	Funktionel generationsintegration i produktionen	Lav tolerance for ineffektivitet; teknologisk spænding
11.10 – Leder, lille virksomhed (Anonym 8)	Unge identificerer sig med virksomhedens værdier; ældre kræver kulturformidling	Værdibåret ledelse fremmer engagement og inklusion	Kulturtilpasning for specialister og freelancere
11.11 – Formand (Anonym 9)	Unge ses som ustrukturerede; ældre er stabile og loyale	Tidsbaseret udvikling og bedre adfærd med alderen	Lav tolerance for fejl og høje krav til mødestabilitet
11.12 – Marketingschef (Anonym 10)	Unge er hurtige og nysgerrige; ældre er stabile og reflekterede	Individtilpasset ledelse fremmer teamets samarbejde	Højt tempo kræver tilpasset støtte og kulturelt match
11.13 – Afdelingsleder (M. Sørensen)	Unge er kreative og søger sparring; ældre bidrager med stabilitet og erfaring	Generationer supplerer hinanden i viden og output	Risiko for marginalisering og behov for tryk onboarding

Table 2: Egen fortolkning af informanternes opfattelse af medarbejderne, samt muligheder og udfordringer ved generationsledelse

Table 3 sammenligner informanternes enighed og uenighed. Den viser fælles forståelser f.eks. behovet for differentieret ledelse og uenigheder f.eks. vurderingen af unges ansvarlighed og aldersdiversitetens værdi (Table 3).

Sammenlignende tabel: Enigheder og uenigheder blandt informanterne

Tema	Enigheder	Uenigheder
Opfattelser af medarbejdere	- Yngre medarbejdere opfattes bredt som teknologisk stærke, nysgerrige og lærevillige, men ofte med behov for støtte og tydelighed (fx IT-ledere, marketingschef, HR-chef, afdelingsleder M. Sørensen) - Ældre medarbejdere beskrives som stabile, loyale og rutineprægede, ofte med mindre behov for opfølgning (enighed på tværs)	- Nogle informanter (fx formand, indkøbschef) opfatter unge som uansvarlige eller umotiverede - Andre (fx marketingschef, leder i lille virksomhed) ser unge som værdibårne og engagerede - Enkelte (fx indkøbschef) foretrækker mellemgruppen i 30'erne frem for yngre eller ældre
Generationsledelse	- Bred enighed om nødvendigheden af differentieret ledelse ud fra personlighed og kontekst, ikke kun alder (fx HR-chef, marketingschef, produktionschef, M. Sørensen) - Flere informanter understreger behovet for balance mellem støtte, frihed og krav afhængigt af erfaring og modenhed	- Nogle ledere (fx formand, produktionsleder, indkøbschef) anvender mere skabelonprægede tilgange med faste krav og lav tolerance – generationsforskelle ses her som konkrete praktiske problemer
Muligheder	- Kombination af unges energi og ældres erfaring opfattes af mange som en styrke, der kan skabe innovation og kontinuitet (fx regnskabschef, M. Sørensen, produktionschef) - Tværgenerationelt samarbejde og vidensdeling fremhæves som potentiale i flere organisationer	- Enkelte ledere (fx formand, indkøbschef) vurderer ikke aldersdiversitet som en ressource, men vægter driftssikkerhed og stabilitet højere end innovation og læring på tværs
Udfordringer	- Fælles oplevelse af, at onboarding, feedback og kommunikation er vanskelige på tværs af generationer (fx HR-chef, regnskabschef, produktionschef) - Teknologiforståelse og arbejdsrytme skaber friktion i teams, især ved generationsskifte	- Nogle ledere ser unge som en driftsmæssig belastning (fx produktionsleder, formand), mens andre (fx marketingschef, leder i lille virksomhed) betragter dem som værdifulde – dog krævende - Uenighed om, hvorvidt ældre er modstandsdygtige mod forandring eller blot værdsætter struktur og ro

Table 3: Egen fortolkning af informanternes enighed og uenighed om opfattelsen af generationerne, samt mulighed og udfordringer ved generationsledelse

Samlet set fungerer tabellerne som en analytisk syntese, der forbinder interviews med overordnede mønstre og bidrager til konklusionen. Et centralt mønster for opsummeringen af kodningen af informanterne er i Table 2 og de tilhørende (bilag 11.2 - 11.13) er informanternes opfattelse af forskelle mellem yngre og ældre medarbejdere. På tværs af brancher beskrives de unge, især Generation Z, som teknologisk stærke, nysgerrige og motiveret af fleksibilitet, læring og mening i arbejdet. De søger løbende feedback og mulighed for medindflydelse, men opfattes samtidig som mere sårbare og afhængige af støtte (bilag 11.2, 11.4, 11.6 og 11.12). Ældre medarbejdere, derimod, karakteriseres i Table 2 som stabile, rutineprægede og selvkørende. Deres erfaring og arbejdsrytme fremhæves som væsentlige faktorer for driftsstabilitet, især i produktionsorienterede miljøer (bilag 11.6, 11.7, 11.13). Alligevel fremgår det af Table 3, at der ikke er fuld enighed om opfattelsen af de yngre generationer. Nogle informanter, særligt formanden (bilag 11.11) og indkøbschefen (bilag 11.6), udtrykker frustration over, at unge medarbejdere mangler ansvarsfølelse, har svært ved struktur og kræver gentagen oplæring. Andre, som marketingschefen (bilag 11.12) og lederen af den lille virksomhed (bilag 11.10), ser de unge som kulturbærere og innovationsdrivere, der hurtigt kobler sig på virksomhedens værdier. Eksempelvis indkøbschefen fremhæver medarbejdere i 30'erne som den optimale

balance mellem energi og erfaring. På ledelsesniveau peger Table 2 på, at flertallet af informanter, bl.a. HR-chefen (bilag 11.5), marketingschefen (bilag 11.12), produktionschefen (bilag 11.7) og afdelingsleder M. Sørensen (bilag 11.13), arbejder ud fra en individorienteret og situationsafstemt tilgang. De lægger vægt på, at alder kun er én faktor, og at ledelsesgrebet skal tilpasses den enkeltes behov, modenhed og funktion. Omvendt viser Table 3, at enkelte informanter – som formanden og produktionslederen (bilag 11.11 og 11.9), fastholder en mere regelstyret praksis, hvor generationsforskelle håndteres med struktur, faste rammer og konsekvensstyring.

På tværs af interviews ses en fælles erkendelse af, at synergi mellem unges innovation og ældres erfaring kan udnyttes strategisk. Table 2 og bilagene viser, hvordan mange ledere arbejder med tværgenerationelle teams, uformel vidensdeling og coaching. Marketingschefen (bilag 11.12) peger på, at teamets kemi er vigtigere end alder, mens afdelingsledere i IT og produktion (bilag 11.2 og 11.8) beskriver, hvordan generationssammensætning bidrager til problemløsning og teknologisk udvikling. Samtidig fremgår det i Table 3, at ikke alle ser aldersdiversitet som en gevinst. Formanden (bilag 11.11) og indkøbschefen (bilag 11.6) oplever, at yngre medarbejdere kræver uforholdsmæssigt meget støtte og har svært ved at indgå i eksisterende rytmer og normer. For dem er generationsledelse en belastning, ikke en mulighed, og generationsskifte ansues som en risiko for effektiviteten. De mest udbredte udfordringer, fremhævet i både Table 2 og Table 3, handler om onboarding, feedbackvaner, kommunikation og ansvar. Flere informanter (bilag 11.4, 11.5, 11.7) beskriver, hvordan yngre medarbejdere har behov for mere opfølgning og har sværere ved at modtage kritik, mens ældre ofte er teknologisk bagud og mindre omstillingsparate. Kommunikationskløfter – mellem digitale platforme og fysisk dialog, skaber misforståelser, især nævnt af HR-chefen og regnskabschefen (bilag 11.4 og 11.5). Derudover er forskelle i opfattelsen af overarbejde og loyalitet gennemgående temaer i kodningen. Sammenfattende viser Table 2, Table 3 og (bilag 11.2 - 11.13), at generationsledelse ikke er en ensartet disciplin, men en dynamisk praksis, der kræver fleksibilitet, kontekstforståelse og relationskompetence. Den opsummerende GT-kodningen understreger, at det ikke er alderen i sig selv, men mødet mellem personlighed, opgave og kultur, der afgør, hvordan medarbejdere bør ledes. Den mest effektfulde generationsledelse sker, når forskellighed ses som en styrke, og lederen formår at balancere struktur med forståelse.

6 Analyse

Gennem brugen af Grounded Theory-baseret kodningsproces, hvor interviewene er blevet analyseret systematisk og abduktivt, træder en tydelig sammenhængende forståelse frem. Der er både enighed og uenighed blandt informanterne om, hvordan generationerne opfattes, hvilke muligheder de skaber og hvilke udfordringer de indebærer.

6.1 Generationel ledelsesudfordring

Denne sektion af projektet analyserer hvordan ledelsen opfatter aldersdiversitet som en generationel ledelsesudfordring.

Fra afsnittene Problemfeltet og Litteraturreview er det tydeligt, at teoretisk set eksisterer der en række væsentlige forskelle mellem generationerne, der udgør potentielle ledelsesmæssige udfordringer. Som nævnt i problemfeltet efterspørg alle tre generationer noget forskelligt, med få overlap. Værdiforskelle mellem generationer, herunder jobloyalitet (Maier, Tavanti, Bombard, & Gentile, 2015). Digitalisering og teknologiforståelse (Business Institute, 2019). Forventninger til feedback (Schroth, 2019). Arbejdsliv versus privatliv (Hayes, 2025). Den teoretisk generationelle ledelsesudfordring er understøttet empirisk igennem informanternes udtagelser og fremvist ved GT-kodning.

Værdiforskelle mellem generationer kommer til udtryk især omkring arbejdsopgaver, som denne informant udtaler sig om, ” *Generation Z, de går rigtig meget op i, at der er mulighed for fleksible arbejdstider, mulighed for at arbejde hjemmefra og at de hele tiden kan udvikle sig fagligt. De vil gerne kunne mærke, at der er mening i det de laver og at de bliver set som individer og ikke bare en del af mængden, føler jeg. De vil gerne ses og høres. Generation X, som det jo hedder og opefter, de sætter faktisk mere fokus stabilitet og klare rammer. De vil gerne vide, hvad der forventes af dem, og at der er en god struktur på tingene. Mange af dem synes også, det er vigtigt, at man respekterer den erfaring og viden, de har samlet op gennem årene*” (Bilag - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)). Dette fremviser at ledernes opfattelse af generationernes værdier er meget ens med den teoretiske opfattelse. Det samme er

sandt for teknologiforståelsen, hvor lederne opfatter Generation Z som teknologisk stærkere og hurtigere til at tilpasse sig digitale værktøjer. Som denne informant udtaler sig om, *"Nu er jeg selv snart 50 og jeg kan godt mærke, at dem der kommer ind imellem 20 og 30, er langt dygtigere i IT end jeg er. Jeg har været her længere tid, hvilket giver mig en fordel, men der er også mange IT-ting jeg ikke kan. Så for at svare på dit spørgsmål, jamen vi har nok ikke den ældre generation IT-afdelingen, da de ikke søger herud, men det er nok også fordi dem vi har er ved at gå på pension eller den nye generation bare tager over"* (Bilag - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)). Denne udtagelse stemmer overens med ledernes oplevelse af, at den yngre generation er vokset op med teknologi og derfor naturligt tilegner sig nye systemer hurtigere end den ældre generation (Business Institute, 2019). Ligesom Business Institute (2019) er denne teknologiske forståelse på tværs af generationerne en generationelle ledelsesudfordring, da den yngre generation er dygtigere til det end den ældre. Det fremvises dog også fra ledernes udtagelser, at den yngre generation er uerfaren og feedback er et behov som den yngre generation har. Informanten udtager sig, *"Hvis de har et spørgsmål, vil de gerne have et klart svar, således de er klar med opgaven og de ikke er usikre. De vil gerne have sparring tit og de har brug for at kunne føle, at de flytter sig. De går meget op i den her læringskurve, hvis man kan sige det sådan. De værdsætter i hvert fald ledere, der er tilgængelige og giver dem løbende feedback, føler jeg. Det føler jeg i hvert fald med mine yngre medarbejdere"* (Bilag 11.5 - HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)). Denne generationelle ledelsesmæssige udfordring stemmer overens med teorien der forholder sig til, at de unge Generation Y og Z er teknologisk stærke, men mangler en del erfaring på arbejdsmarked (Business Institute, 2019), hvilket skaber usikkerhed for de yngre. Arbejdsliv versus privatliv er en vigtig faktor, både teoretisk og empirisk. Ligesom Chiapello og Boltanski (2018) opleves den ældre Generation X igennem litteraturen og empirisk, som værende selvkørende, stabile og loyale. Informanten udtaler, *"Ja, den ældre generation er meget nemmere. Man kan godt sige robust, men jeg tror mere, at det er den måde, som de har været vant til. Altså de har været på arbejdsmarkedet noget længere tid og har oplevet de her bølger her. De har haft travlt og de har haft ikke noget at lave i perioder. Som jeg også startede med at sige, de tilknytter sig til firmaet på en anden måde, end den nye generation gør"* (Bilag 12.6 - Produktionschef af Seritronic ApS (N.Nielsen)). For generationel ledelsesudfordring er der stor enighed blandt informanterne om hvordan generationerne opfattes, dog er der

ikke enighed om hvordan de håndteres eller om det er en mulighed eller en svaghed (bilag 11.0). Dette vil blive uddybet nærmere i de næste sektioner.

6.2 Generationsledelsens udfordringer

Problemformuleringen, *"Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke muligheder og udfordringer er forbundet med generationsledelse"*, er det i denne del af analysen udfordringer der er forbundet med generationsledelse der vil blive analyseret.

6.2.1 Arbejdsforståelse og tilstedeværelseskulturen

Informanternes udtagelser og fremvisninger ved kodningen (jf. 5.1.3 - Opsamling af kodning for informanterne), er forskelle i arbejdsforståelse og tilstedeværelseskultur på tværs af generationer. Det empiriske materiale viser, at ledere i stigende grad konfronteres med forskellige forventninger fra generationerne, især i relation til arbejdstid, fleksibilitet og fysisk fremmøde. Disse forskelle udgør ikke blot logistiske udfordringer, men afspejler dybere forskydninger i arbejdsidentitet og værdigrundlag.

Denne tematik har direkte resonans med teorien om generationsledelse, hvor Spuur (2023) fremhæver, at generationer ikke blot adskiller sig på baggrund af alder, men på områder som arbejdsværdier, kommunikationspræferencer og præstationsforståelser (Spuur, 2023). Dette understøttes af informanternes udtagelser, fremvist igennem kodning at, yngre medarbejdere udviser stor interesse for hjemmearbejde, *"Generation Z, de går rigtig meget op i, at der er mulighed for fleksible arbejdstider, mulighed for at arbejde hjemmefra og at de hele tiden kan udvikle sig fagligt. De vil gerne kunne mærke, at der er mening i det de laver og at de bliver set som individer og ikke bare en del af mængden, føler jeg. De vil gerne ses og høres"* (Bilag 11.2 - Afdelingsleder for IT-afdeling, (Anonym 1)). Omvendt knytter ældre medarbejdere ansvar og engagement tæt til fysisk fremmøde og tilgængelighed, *"Omvendt ser vi ofte, at de lidt ældre medarbejdere stadig foretrækker en hurtig snak hen over skrivebordet eller et fysisk møde, hvor man kan få talt tingene igennem ansigt til ansigt. Det giver en anden dybde i samtalen og mange sætter pris på den direkte kontakt"* (Bilag 11.4 Regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3)). Her bliver

generationsledelse relevant som fortolkningsramme, idet det synliggør, hvordan generationelle forskelle i arbejdsopfattelse potentielt kan skabe spændinger, hvis de ikke håndteres aktivt i den daglige ledelsespraksis. Denne forskel ses også tydeligt i produktionsorienterede miljøer. Derudover for (Bilag 12.10 – Formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)) udtaler denne informant, at arbejdsindsats stadig i fremmøde og fysisk arbejdsbelastning. Arbejdsforståelsen og tilstedeværelseskulturen er derfor en udfordring ved generationsledelse, da der er forskel på hvordan generationerne ser denne faktor. Unge, der vægter fleksibilitet og afviser overarbejde, kan derfor hurtigt opleves som mindre engagerede, uanset deres reelle output (bilag 12.10 – Formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)). Diversitetsledelse i teoriafsnittet bliver uddybet ved, at mangfoldighed kan ledelses som en organisatorisk styrke (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013), men dette for informanterne er lettere sagt end gjort. Der er igennem kodningen fra informanternes udtagelser klare beviser på, at generationernes opfattelse af arbejdsforståelse og tilstedeværelseskultur er anderledes og dette gør at ledelsen skal være meget fleksible på dette område. Lederne skal derved skabe en fælles forståelse for alle medarbejderne om hvad der er tilladt og ikke tilladt for arbejdet, uden at skabe oplevelse af uretfærdighed og dette gør at arbejdsforståelse og tilstedeværelseskulturen er en generationsledelses udfordring.

6.2.2 Kompetencer og læringsstile

Et andet centralt tema, der fremtræder tydeligt i kodningsarbejdet, er forskellene i kompetencer og læringsstile på tværs af generationer. På baggrund af informanternes udsagn som samlet i (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning for informanterne), viser det empiriske materiale, at generationerne nærmer sig oplæring og kompetenceudvikling med væsentligt forskellige forventninger og præferencer. Dette skaber en betydelig ledelsesmæssig udfordring, især ved teknologi og evnen til at håndtere interne forandringer i virksomheden. I relation til teorien om generationsledelse fremhæver Mannheim (1993), at generationer formes af deres erfaring og teknologiske kontekst, hvilket kommer særligt til udtryk i denne kontekst til kompetencer og læringsstile.

Udtagelserne fra lederne viser igennem kodningen, at den yngre del af Generation Y og Generation Z ofte kendetegnes ved en intuitiv og eksperimenterende tilgang til

læring og en hurtig tilegnelse af nye digitale systemer, men dette er dog ikke altid tilfældet. *“Vores næstyingste trykker er en pige, hun er vel omkring de midt i trediverne, tror jeg. Men hun har slet ikke noget IT-kendskab og heller ikke rigtig lyst til at interessere sig for det. Men hun er en super god trykker, fordi hun er god med skridtene og med det vi skal bruge farvekendskab og erfaring inde på det. Så hun er en super god produktionsmedarbejder, men hun har bare ingen interesse i IT eller alle de andre ting. Hun vil bare gerne stå og trykke. Så det er et godt eksempel på en yngre medarbejder, som passer perfekt ind i vores setup. Men hvis hun sad i et servicefag eller på et kontor, hvor man skulle bruge IT mere, så ville det slet ikke fungere”* (Bilag 11.13 - Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)).

Det er dog oftest at den yngre generation er stærkere teknologisk, *“Når det handler om ny teknologi, så er det helt tydeligt, at de yngre medarbejdere, de hopper bare direkte ind i det”* (Bilag 11.12 - Marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10)). Mannheim (1993) teori stemmer overens med kodningen i specialet, hvor ledere beskriver, at medarbejdere fra Generation Z foretrækker praksisnær, eksperimenterende og digitalt understøttet læring, som fremvises ved (jf. 5.1.3 - Opsamling af kodning for informanterne). De ældre medarbejdernes har en præference for planlagt og struktureret kompetencer, *“Jeg ser nok mere at den ældre generation, derimod, har ofte en anden tilgang. De forventer ikke nødvendigvis feedback hele tiden, men vil hellere have lov til at løse opgaverne selvstændigt og komme til mig, hvis der opstår noget”* (Bilag 11.4 - Regnskabschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 3)). Denne generationsforskel skaber risiko for gensidig misforståelse, både imellem medarbejderne, men også til lederne opfattelser af medarbejderne. Teorien diversitetsledelse kan være en potentiel splittelse rettere end en styrke, hvis ikke forskellene håndteres aktivt af lederne. Her bliver generationsledelse ikke blot en organisatorisk strategi, men et konstant balanceringsarbejde, hvor ledere skal forholde sig til divergerende læringsbehov uden at skabe oplevelse af favorisering eller forskelsbehandling. Afslutningsvis peger kodningen på, at forskellene i kompetencer og læringsstil ikke nødvendigvis er problematiske i sig selv, men bliver det, når lederne opfatter medarbejderne som værende ulemper for virksomheden.

6.2.3 Kommunikationsform og feedback

Et gennemgående tema i specialets kodningsarbejde er de generationelle forskelle i kommunikationsformer og behovet for feedback. Det empiriske materiale fra interviewene (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning af informanterne) tydeliggør, at lederne oplever en betydelig kløft i, hvordan generationer opfatter og efterspørger kommunikation og ledelsesmæssig respons.

I tråd med teorien om generationsledelse af Spuur (2013) fremhæves det, at generationerne ikke blot adskiller sig i værdier, men også i kommunikationspræferencer og behov for anerkendelse, *"Ja, det vil jeg nok sige. De yngre medarbejdere vil typisk gerne have løbende sparring, hurtig feedback og en klar retning, føler jeg. De vil gerne vide, hvordan de udvikler sig og hvor de står lige nu"* (Bilag 11.4 - Regnskabschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 3)). Generation Z oplever feedback som en integreret del af deres udvikling og som indikator for progression og synlighed i organisationen. I modsætning hertil fremhæves det i flere interviews, hvordan ældre medarbejdere, særligt fra Generation X og ældre Generation Y, i langt højere grad sætter pris på struktur, selvstændig og selektiv feedback, understøttet af informanterne fra (Bilag 12.3 - Regnskabschef (Anonym 3)), (Bilag 12.5 - Indkøbschef (Anonym 5)), (Bilag 12.6 - Produktionschef (N. Nielsen)), (Bilag 12.10 – Formand (Anonym 9)) og (Bilag 12.12 – Afdelingsleder (M. Sørensen)). Informanternes udtagelser er bearbejdet igennem kodning fremviser at lederens opfattelse og håndtering af denne kommunikationsform og feedback er situationsbestemt ud fra hvilken medarbejder de står overfor. Det er heller ikke en til en hvem der har behov for hvad, da alle individer er forskellige og har behov for forskellig ledelse, *"...men det er faktisk ikke kun generationerne, det er faktisk også personer. Hvis man i stedet kigger på personligheder, jamen så er det ikke så meget generationerne, man går ind og leder forskelligt, det er faktisk mere personlighederne"* (Bilag 11.7 - Produktionschef af Seritronic ApS (N. Nielsen)). Denne udtagelse er i overensstemmelse med Yukl (2013), der påpeger, at situationsbestemt ledelse forudsætter evnen til at afkode medarbejderens personlighed og behov.

I konteksten af diversitetsledelse bliver denne kommunikationsdifferentiering ikke blot en praktisk udfordring, men også en inklusionsproblematik. Hvis ledelsen ubevidst

tilpasser sig én generations behov, f.eks. ved primært at anvende digitale platforme, hurtige beskeder eller hyppig kontakt kan andre medarbejdergrupper opleve sig overset, fremmedgjort eller presset ud i en uønsket kommunikationsform. Informanternes udtagelser vises igennem kodningen, at yngre medarbejdere foretrækker korte beskeder på Teams eller mobil, mens ældre medarbejdere fortsat vægter fysiske møder og samtaler. Uden ledelsesmæssig bevidsthed kan dette føre til informationsasymmetri, hvor budskaber ikke modtages eller forstås ens. Et yderligere dilemma fremtræder i balancen mellem tilgængelighed og grænser. Flere ledere (Bilag 12.10) oplever, at yngre medarbejderes behov for kontakt og afklaring er tidskrævende og forstyrrende i en hverdag præget af drift og effektivitet. Det skaber et paradoks, hvor ledelse af den ene gruppe risikerer at kompromittere muligheden for at støtte den anden. Samtidig understreger lederne, at det ikke er realistisk at have én ensartet kommunikationsform for alle, netop fordi generationerne i praksis stiller modsatrettede krav til relation, tempo og format.

Afslutningsvis viser kodningen, at kommunikation og feedback udgør en kerneudfordring i både generationsledelse og diversitetsledelse, da det er her forskelle bliver konkret erfaret i hverdagen. Kommunikationsstilen bliver et spejl på ledelsens opmærksomhed og prioritering, og fejltilpasning kan hurtigt føre til oplevet eksklusion eller manglende motivation. Derfor må ledere aktivt udvikle fleksible, situationsafstemte kommunikationsstrategier, der både rummer forskellighed og sikrer organisatorisk sammenhængskraft.

6.2.4 Social Integration og fællesskab

Denne sektion uddybes social integration og fællesskab med generationsledelse og aldersdiversitet. Informanternes udtagelser, fremvist ved kodning viser, at ledere i virksomheder med bred aldersspredning ofte oplever, at der opstår uformelle underkulturer, som er præget af indforståethed, erfaringsbaserede rutiner og vante omgangsformer. Dette skaber en strukturel barriere for især yngre og nytilkomne medarbejdere, der ikke nødvendigvis mestrer de uskrevne sociale regler.

Denne problematik knytter sig til generationsledelse, som ifølge Spuur (2023) ikke blot handler om forskelle i faglighed eller motivation, men også om sociale forventninger

og måder at skabe tilhørsforhold på (Spuur, 2023). I (Bilag 11.7 - Produktionschef for Seritronic Sales ApS (N. Nielsen)) beskriver lederen, hvordan yngre medarbejdere glider ud fra normen, og hvordan det kræver aktiv indsats at få dem med ind i fællesskabet igen, *"... vi skal hjælpe dig i den rigtige retning.' Så den enkelte medarbejder passer inden for normen. Det er fordi der er hele tiden et vippebræt. Man kan tage f.eks. Pauser. Der er dem der er hurtige til at gå til pause, hvis de så er rigtig langsomme til at gå væk fra pausen, jamen så er der et rigtig langt spændt fra normen. Hvis man går hurtigt ind til pausen og er den første til at gå tilbage fra pausen, så er der altid det her vippebræt, fordi vi spejler os i hinanden."* (Bilag 12.11.7 - Produktionschef for Seritronic Sales ApS (N. Nielsen)). Dette vidner om et bevidst ledelsesarbejde med relationel brobygning, hvor generationsforskelle håndteres gennem tilknytning og sociale strategier snarere end strukturelle forandringer. I tråd med teorien om diversitetsledelse understreger denne tilgang, at inklusion ikke kun handler om at være fysisk til stede, men om faktisk deltagelse i de uformelle og kulturelle fællesskaber, som former dagligdagen. Informanternes udtagelser opsamlede i kodning, bekræfter at social eksklusion sjældent er bevidst, men dens konsekvenser er reelle, manglende deltagelse i læring, lavere trivsel og reduceret engagement. Igennem kodningen af informanternes udtagelser er det vist at flere ledere arbejder aktivt med kulturarbejde og sociale strategier, *"Når det kommer til at dele vigtig viden på tværs af generationer, altså fra min afdeling til f.eks. (navn)'s afdeling, så har vi flere ting kørende. Vi har for eksempel en, hvad kan man kalde det... en mentorordning. Altså vi kalder det ikke noget, men det er over hele virksomheden. Det er hvor de mere erfarne medarbejdere f.eks. hjælper de yngre med at få styr på det enkelte program som den erfarne medarbejder har prøvet 1000 gange"* (Bilag 11.2 - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)). Dette understreger, at ledelse af social identifikation kræver mere end instruktion, det forudsætter en relationel og inkluderende ledelsesstil, hvor lederen aktivt formidler normer, synliggør forskelle og understøtter deltagelse.

Afslutningsvis tydeliggør interviewene, at manglende social integration ikke blot påvirker trivslen, men også den organisatoriske sammenhængskraft og evnen til samarbejde. Dermed bliver social integration en kritisk faktor i både generations- og diversitetsledelse, som fordrer en målrettet, brobyggende og kontekstafstemt indsats fra ledelsens side.

6.2.5 Samlede udfordringer ved generationsledelse

Informanternes udtagelser og brug af kodningsarbejdet har identificeret fire gennemgående domæner, hvor generationsledelse giver anledning til markante ledelsesmæssige udfordringer: arbejdsforståelse og tilstedeværelseskultur (jf. 6.2.1), kompetencer og læringsstil (jf. 6.2.2), kommunikation og feedback (jf. 6.2.3), samt social integration og fællesskab (jf. 6.2.4). Disse områder udgør både separate og overlappende områder, hvor generationelle forskelle kommer til udtryk, og hvor ledere i praksis konfronteres med potentielle spændinger, misforståelser og udfordringer ved generationsledelse.

For det første viser analysen, at generationerne har forskellige grundforståelser af arbejde og engagement (jf. 6.2.1 - arbejdsforståelse og tilstedeværelseskultur). Hvor yngre medarbejdere, særligt fra Generation Z og yngre Generation Y, i højere grad efterspørger fleksibilitet, work-life balance og mulighed for hjemmearbejde, forbinder ældre generationer, herunder Generation X, loyalitet og ansvar med fysisk tilstedeværelse og stabile arbejdsformer (jf. 6.2.1 - arbejdsforståelse og tilstedeværelseskultur). Dette skaber et spændingsfelt, hvor yngre medarbejdere risikerer at blive opfattet som mindre engagerede, på baggrund af de ikke følger de samme normer for fremmøde og arbejdstid. Det stiller krav til lederne om at skabe fælles forståelsesrammer, der både rummer forskellighed og sikrer organisatorisk retning, uden at skabe oplevelser af uretfærdighed (bilag 11.2, 11.4 og 12.10). Dernæst fremgår det, at generationerne har forskellige tilgange til læring, teknologi og kompetenceudvikling (jf. 6.2.2 – kompetencer og læringsstil). Hvor yngre medarbejdere generelt trives med eksperimenterende, praksisnær og digitalt understøttet læring, foretrækker ældre generationer mere strukturerede og planlagte læringsforløb. Kodningen af interview (bilag 11.13 og 11.12) viser, at der findes undtagelser, som viser vigtigheden af ikke at stereotype ud fra alder alene. Disse forskelle stiller krav til differentieret læringsledelse, hvor samme udviklingsmål opnås ved forskellige metoder og med anerkendelse af individuelle præferencer. Uden denne tilpasning risikerer yngre medarbejdere at blive opfattet som ustrukturerede, mens ældre ses som fastlåst i gamle arbejdsvaner og begge grupper kan miste motivation, hvis deres styrker ikke anerkendes. Tredje udfordringsfelt angår kommunikation og feedback (jf. 6.2.3 - kommunikation og feedback). Her viser informanternes udtalelser,

at yngre medarbejdere oftere forventer løbende sparring, hurtig respons og digital, uformel kommunikation (jf. 6.2.3 - kommunikation og feedback). Ældre medarbejdere foretrækker derimod selektiv feedback, struktur og tillidsbaseret autonomi. Denne asymmetri i forventninger kræver, at ledere mestrer situationsbestemt kommunikation og kan afkode, hvornår sparring motiverer, og hvornår den opleves som kontrol. En fejljustering her kan føre til, at medarbejdere føler sig overset, overvåget eller demotiveret. Samtidig stiller det et ekstra krav til kommunikationskanalernes form, da yngre medarbejdere fx foretrækker Teams-beskeder, mens ældre værdsætter fysisk kontakt og direkte samtale (jf. 6.2.3 - kommunikation og feedback). Endelig viser analysen, at social integration og oplevelsen af kollegialt fællesskab (jf. 6.2.4 - social integration og fællesskab) er en væsentlig, men ofte overset udfordring. Især i virksomheder med aldersdiverse ansatte hvor det opstår uformelle underkulturer, hvor ældre medarbejdere deler sociale koder og rutiner, som er vanskelige for yngre og nye kolleger at afkode. Det medfører risiko for, at yngre medarbejdere placeres perifert i det sociale fællesskab og dermed mister adgang til uformel læring og støtte (jf. 6.2.4 - social integration og fællesskab). Ledelsen får her rollen som brobygger og kulturformidler, der aktivt skal facilitere inkluderende fællesskaber og oversætte mellem generationsnormer. Mentorordninger og reflektiv teamstruktur nævnes som konkrete tiltag (jf. 6.2.4 - social integration og fællesskab), men mange ledere udtrykker, at dette kræver stor relationel bevidsthed og kontinuerlig indsats.

På tværs af de fire domæner viser analysen, at udfordringer ved generationsledelse ikke blot handler om alder, men om relationelle og kulturelle forskelle, som påvirker motivation, samarbejde og organisatorisk sammenhængskraft. Lederen skal derfor kunne navigere i modsatrettede forventninger og behov, og samtidig sikre, at ingen medarbejdergrupper oplever sig favoriseret eller marginaliseret. Lykkes dette ikke, risikerer ledelsen at forstærke de generationelle kløfter snarere end at bygge bro mellem dem. Generationsledelse kræver således en balanceret og fleksibel ledelsespraksis, hvor både generationsspecifikke og individuelle forskelle håndteres aktivt. Det indebærer ikke blot differentieret ledelse, men også reflektiv forståelse for de dynamikker, der opstår i spændingsfeltet mellem erfaring og fornyelse, stabilitet og udvikling, rutine og eksperimentering. Kun ved at anerkende kompleksiteten og arbejde relationelt og inkluderende kan generationel diversitet omsættes til en organisatorisk styrke.

6.3 Generationsledelsens muligheder

Problemformuleringen, *"Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke muligheder og udfordringer er forbundet med generationsledelse"*, har denne del af analysen fokus på muligheder der er forbundet med generationsledelse der vil blive analyseret.

6.3.1 Komplementære styrker i praksis

Informanterne forholder sig til, at en af de mest markante muligheder i arbejdet med generationsledelse er de komplementære styrker, hvilket understøttes igennem kodning af interview (bilag 11.2, 11.3, 11.4, 11.7 og 11.13). Flere ledere fremhæver, hvordan yngre medarbejderes teknologiske evner, nysgerrighed og idérigdom kan supplere ældre medarbejderes erfaring, stabilitet og driftsforståelse. Dette perspektiv underbygges af Spuur (2023), der beskriver generationsledelse som en tilgang, hvor organisationer kan udnytte forskellighed som et grundlag til innovation og organisatorisk robusthed.

Informanten udtaler, *"... Vi prøver faktisk at fremme samarbejdet ved at holde en åben kommunikation og lade folk arbejde sammen. Vi sætter bevidst folk sammen på tværs af generationer i projekter, så de lærer hinandens stil at kende. Og så opfordrer vi til, at hvis der er noget der er usikre, jamen så skal man altså lige snakke sammen om det og ikke dømme hinanden"* (Bilag 11.5 – HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)). Denne udtagelse fra informanten indikerer, at der er et krydsfelt hvor generationernes styrker både digitalt, teoretisk og praktisk kan supplere hinanden. Denne synergi kommer dog ikke af sig selv, men skal opfordres aktivt gennem ledelsesindsats. For at genbruge informant (Bilag 11.2 – Afdelingsleder for IT-afdeling for en mellemstor virksomhed), udtaler denne leder sig om deres sammenfletning af teams hvor alle kan arbejde på tværs. Dette viser, hvordan teamstruktur kan anvendes strategisk til at fremme samarbejde på tværs. De komplementære styrker såsom kan udformes ved formel og uformel videndeling mellem generationerne er centrale værktøjer til at overføre erfaring og skabe fælles læring.

Informanternes udtagelser viser gennem kodning, at når generationerne oplever, at deres forskelle værdsættes, skabes der ikke kun bedre samarbejde, men også højere motivation og engagement. Forskellighed ses som en ressource, hvilke stemmer overens med Jonsen et al. (2013), der i teorien om diversitetsledelse fremhæver, at mangfoldighed, hvis den ledes korrekt, kan være en organisatorisk styrke fremfor en svaghed.

Afslutningsvis viser empirien, at generationsledelse rummer et uudnyttet potentiale. Når forskelle mellem generationer ses som supplementer snarere end barrierer, kan ledere aktivere en bredere vifte af kompetencer og styrke både organisatorisk læring og kultur. Det kræver dog, at ledelsen aktivt arbejder med forventningsafstemning, videndeling og rollefordeling, samt modet til at se ud over stereotyper og i stedet fokusere på den enkeltes styrker i teamets samlede dynamik.

6.3.2 Vidensdeling og gensidig læring

Et centralt tema i det empiriske materiale er, at aldersdiversitet ikke kun medfører forskelle, men også åbner for værdifulde læringsrum, når forskellighed mellem generationer mødes med nysgerrighed, struktur og ledelsesmæssig opmærksomhed. Informanternes udtalelser, behandlet gennem GT-kodningen (bilag 11.4, 11.9, 11.10 og 11.13), viser, at videndeling og gensidig læring udgør en af de mest langsigtede og konstruktive muligheder ved generationsledelse.

Generationsforskelle, når kobles sammen korrekt og benyttet optimalt, kan være en generationsledelses mulighed, *"Så det er det her med, at de jo også bruger hinanden og de bruger de sociale interaktioner til at ændre kulturen på arbejdspladsen. Det er jo en fordel ved at der er de forskellige generationer, der bruger hinanden på kryds og tværs"* (Bilag 11.7 – Produktionschef for Seritronic Sales ApS (N. Nielsen)). Det kan dermed skabe synergi imellem medarbejderne når gensidig læring og vidensdeling bliver benyttet på tværs af generationerne. Det særligt interessante er, at denne gensidige læring ikke alene forbedrer kompetencer, men også styrker relationel anerkendelse.

Afslutningsvis viser analysen, at gensidig læring er en nøglekomponent i værdiskabende generationsledelse, fordi den både anerkender forskellighed og skaber samhørighed. Når forskelle bliver et udgangspunkt for refleksion frem for modstand, opstår en læringskultur, hvor alle generationer oplever sig som betydningsfulde aktører. I dette perspektiv bliver generationsledelse ikke en reaktion på demografisk sammensætning, men en strategisk og kulturel investering i organisationens fremtid.

6.3.3 Kulturel fornyelse og organisatorisk dynamik

Generationer med forskellige værdier, erfaringer og verdenssyn mødes i det organisatoriske hverdagsliv, opstår et særligt potentiale for kulturel fornyelse og organisatoriske dynamikker. Kodningen af interviewmaterialet viser tydeligt, at aldersdiversitet ikke blot er en statistisk realitet, men en organisk realitet, der former organisationskulturen i både praksis og selvopfattelse. Forandringerne opstår ikke nødvendigvis gennem formelle transformationer, men ofte i de små forskydninger, spørgsmål, undren og nye blikke på det velkendte.

Informanterne beskriver, hvordan yngre medarbejderes nysgerrighed og innovative tilgang til arbejdsgange fungerer som et refleksionsområde for de etablerede praksisser, *"Det er ikke nødvendigvis kun negativt, at jeg skal forklare ting, eller nogle af de andre medarbejdere skal forklare nogle ting. Det gør lige, at man kommer ud af rutinen og ligesom selv, hvorfor er det egentlig, at jeg gør, som jeg gør. Så det giver noget liv og nogle små bump, man skal hen over, som gør, at man vågner op og ikke bare kører det samme og det samme, som vi gjorde i går. Så på den måde kan det godt være, at det kan ruske lidt op i tingene, så man lige får tænkt over, hvorfor man gør det. Men man får lige sådan en opvågning, hvor man lige skal forholde sig til, hvorfor man egentlig gør tingene, som man gør dem"* (Bilag 11.13 - Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)). Her fremvises kulturel fornyelse og de dynamikker i virksomheden som en kontinuerlig, praksisnær proces, hvor double-loop learning kan finde sted, altså en læring, der ikke kun ændrer adfærd, men også bagvedliggende antagelser og normer (Argyris, 1997). I dette lys bliver generationsmødet en katalysator for organisatorisk dynamik. Informanterne fremhæver særligt, hvordan Generation Z's insisteren på psykologisk tryghed, mening

og fleksibilitet ikke blot udfordrer eksisterende strukturer, men åbner op for en nødvendig gentænkning af, hvad der i dag bør udgøre en sund arbejdsplads. Disse krav er ikke forstyrrende elementer, men vigtige signaler om et kulturelt skifte, en invitation til at revurdere ledelsespraksis, præstationsforståelser og organisationsdesign. Kulturel fornyelse fremstår som mere end forandring for forandringens skyld. Det indebærer både at beskytte den sårbare proces, hvor vaner og rutiner udfordres, og at anerkende værdien af bidrag fra både yngre og ældre medarbejdere. Når begge parter oplever psykologisk tryghed og reelt handlerum, opstår de betingelser, hvor kulturel dynamik kan blive en integreret del af organisationens udviklingskapacitet.

Empirien fra informanterne peger således på en forståelse af ledelse, hvor aldersdiversitet ikke blot håndteres, men aktiveres som en ressource. Når forskellighed mødes med åbenhed og nysgerrighed, og når generationsforskelle bliver styrket gennem dialog frem for konflikt, får organisationen adgang til en bredere vifte af perspektiver. Dermed bliver kulturel fornyelse en kontinuerlig bevægelse mod øget tilpasningsevne, innovation og refleksiv praksis, ikke som et biprodukt, men som en central drivkraft i den organisatoriske udvikling.

6.3.4 Styrket trivsel ved meningsfuld forskellighed

Et centralt fund i analysen er, at forskellighed ikke blot skal tolereres, men meningsfuldt integreres for at kunne styrke trivsel og engagement på tværs af generationer. Informanternes udtalelser viser gennem GT-kodningen, at medarbejdere trives bedst, når de mødes som hele individer, med deres unikke erfaringer, behov og præferencer ikke reduceres til stereotype forestillinger om deres aldersgrupper. *"Ja, det er helt klart at man ikke falder i fælden og begynder at tænke i stereotyper om alder, køn, race osv. Ikke alle unge er ens og ikke alle ældre er ens, som mennesker. Deres personligheder kan være meget anderledes vil jeg sige. Så det handler om at motivere dem om jobbet og bare acceptere at nye mennesker og generationer kommer ind på arbejdspladsen. Der er altid nye forandringer og det skal vi være okay med"* (Bilag 11.8 – Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 6)).

Ledere fremhæver, at differentieret ledelse baseret på aktiv lytning, tilpasning og anerkendelse, skaber højere motivation og oplevelse af værdi blandt medarbejderne. Det er netop denne relationelle tilgang, der muliggør, at forskellighed kan transformeres fra potentiel spænding til en platform for psykologisk tryghed og fællesskab, fremvist ved denne informants udtagelse, "Usikkerheder er det vi gerne vil have væk, da mere tryghed giver mere produktivitet. Dette er derfor vigtigt at alle arbejder sammen trods aldersgrupper og hvis de ikke kan det, jamen så må vi finde en løsning på problemet (Bilag 11.9 - Produktionsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 7)). Forskellighed ved generationsledelse er derfor en mulighed for de danske virksomheder, da det skaber trivsel og trivsel skaber, ifølge informanten (Bilag 11.9), produktivitet. Set i lyset af diversitetsledelse bliver dette en ledelsesopgave, hvor trivsel ikke skabes gennem standardiserede initiativer, men gennem en aktiv bearbejdning af forskellighed som normativ værdi. Det handler om at skabe rum til både yngre og ældre medarbejdere, hvor de føler sig set, hørt og anerkendt.

Når ledere formår at navigere mellem struktur og frihed, mellem præstationskrav og emotionel tryghed, skabes der en trivselstilstand, der ikke afhænger af alder, men af oplevelsen af relevans og retfærdighed, forklaret gennem kodning. Det er netop her, forskellighed bliver meningsfuld. Trivselsfremmende ledelse i en aldersdivers organisation kræver således en bevidst aktivering af forskellighed som både vilkår og værdi. Det betyder, at lederen må forstå og anerkende, at generationernes behov er påvirket af historiske erfaringer og samfundsmæssige kontekster, men også, at disse ikke står alene, *"... Trivsel er vigtigt for alle og jo bedre trivsel jo mere resultatorienterede kan jeg også få lov til at være. En medarbejder der er stressede, kan jeg ikke lægge forventninger på, da de skal have tryghed i jobbet igen"* (Bilag 11.9 Produktionsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 7)).

Afslutningsvis viser denne del af analysen, at trivsel i aldersdivers organisationer ikke blot er et spørgsmål om obligatoriske møder eller feedbackhyppighed. Det handler om en kultur, hvor forskellighed ikke er noget, der skal udholdes, men noget, der opleves som værdifuldt, fordi det mødes med respekt, nysgerrighed og reel interesse. Når det lykkes, bliver generationsforskelle ikke en trussel mod trivsel, men dens forudsætning.

6.3.5 Strategisk fleksibilitet og organisatorisk robusthed

Et centralt fund i GT-kodningen er det potentiale, aldersdiversitet rummer for at styrke både strategisk fleksibilitet og organisatorisk robusthed. Når ledere formår at aktivere forskelle i alder, erfaring og tilgang til arbejdet som en strategisk ressource, bliver generationsmangfoldighed ikke blot et vilkår, men en mulighed for virksomheden. Informanterne fremhæver især, hvordan ældre medarbejdere fungerer som bærere af arbejdsmoral, stabilitet og ansvarlighed. I særligt produktionsprægede kontekster etablerer de en normativ kerne, som danner ryggraden i fællesskabet og sætter standarder for kvalitet og adfærd (Bilag 11.6, 11.10, 11.12).

Samtidig viser kodningen, at yngre generationer, særligt Generation Y og Generation Z, bringer et anderledes fokus som sparring og meningsfuldhed i arbejdet, *"Nu kommer vores elev på skole og får noget input fra andre steder, som vi ikke får i dagligdagen. Så igen der vil han komme hjem med nogle ting, som vi skal forholde os til og så spørger han, hvorfor vi gør sådan, nu når andre gør sådan. Så det giver noget dynamik og noget viden ud fra os ind i virksomheden"* (Bilag 11.13 - Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)). Flere ledere fremhæver, at netop denne kombination af yngre og ældre medarbejdere styrker samarbejdets kvalitet, fordi det skaber en kultur, hvor både ansvar og engagement bliver værdibaseret praksisser.

Set i lyset af teorier om generationsledelse og diversitetsledelse, bliver denne differentierede tilgang en nødvendighed for at aktivere aldersmæssig forskellighed som organisatorisk styrke. Det handler ikke om at udligne forskelle, men om at lede i spændingsfeltet mellem dem. Mulighederne ved generationsledelse giver derfor lederne strategisk fleksibilitet til at kunne ændre tiltag for medarbejderne og give dem personlig ledelse. Dette skaber en intern organisatorisk robusthed, der er forankret i både respekt for erfaring og mod på forandring.

6.4 Opsummering af analysen

Denne analyse er baseret på at besvare problemformuleringen *"Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke muligheder og udfordringer er forbundet med generationsledelse"*. Diversitetsledelse og generationsledelse (Gratton, 2011), understøtter analysen antagelsen om, at aldersmæssig mangfoldighed skaber både spænding og potentiale. Det, der afgør udfaldet, er ikke forskellen i sig selv, men ledelsens evne til at aktivere forskelligheden meningsfuldt. Diversitetsledelse udfordrer en forståelse af, at forskellighed skal forvaltes og ikke blot tolereres. I denne sammenhæng bliver generationsledelse en tværgående kompetence, hvor lederen skal aktivt være lede mellem værdier, behov og arbejdsstil for medarbejderne på arbejdspladsen.

6.4.1 Opfattelse af generationsledelse

Opfattelse af generationsledelse for informanterne er igennem analysen blevet udforsket. For informanterne er det klart at generationsledelse er en væsentlig del af den moderne ledelsesform for medarbejderne på det danske arbejdsmarked. Afsnittet analyseret, hvordan lederne i praksis opfatter medarbejderne med udgangspunkt i tematikkerne benyttet fra kodningen (jf. 5.1.1 – Kodning). Dette er arbejdskultur, samarbejde, motivation, feedback, generationsrelationer og teknologisk udvikling (jf. 5.1.2 – Udførsel af interview). Igennem fremgangen af analysen og brug af kodning, er det analyseret at lederne opfatter generationsledelse som et komplekst fænomen, men at alder ikke kun er en demografisk statisk variabel, men personlighedstyper er lige så stor en faktor (jf. 6.1 - Generationel ledelsesudfordring) - Generationel ledelsesudfordring).

I forlængelse heraf viser dette afsnit (jf. 6.1 - Generationel ledelsesudfordring), at lederne i analysen generelt opfatter generationsledelse som en særlig og nødvendig ledelsesdisciplin. Deres udsagn bekræfter de antagelser, der fremgår af Spuurs (2013) teori om generationsledelse, hvor det fremhæves, at generationer ikke blot adskiller sig i alder, men i deres fundamentale tilgang til arbejde, autoritet og kommunikation (jf. 6.1 - Generationel ledelsesudfordring) - Generationel ledelsesudfordring). Eksempelvis fremhæves et igennem kodning at Generation Z er en gruppe, der er

digitalt hjemmевant, forandringssøgende og har høje forventninger til feedback og fleksibilitet (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning for informanterne). Samtidig opleves Generation X som mere loyale, strukturfokuserede og erfaringsbaserede i deres arbejdsgange, et billede, der også blev tydeliggjort i de empiriske fund i (jf. 6.2 – Generationsledelsens udfordringer) og (6.3 – Generationsledelsens muligheder). Dette skaber for lederne et paradoks, hvor de både skal imødekomme individuelle behov og samtidig forstå og navigere i de generationstypiske mønstre.

Generationsledelse bliver i den sammenhæng ikke en statisk skabelon, men en dynamisk og kontekstafhængig praksis, hvor ledere må balancere mellem at individualisere deres tilgang og samtidig arbejde strategisk med generationelle forskelle. Flere informanter beskriver det som en form for situationsbaseret ledelse med generationelt blik, hvor alder forstås i samspil med modenhed, funktion og organisatorisk kultur, en tilgang der afspejler specialets overordnede socialkonstruktivistiske forståelsesramme. Lederne italesætter dermed generationsledelse som en proces, der forudsætter både relationel forståelse og analytisk refleksion. Det handler ikke blot om at kende generationernes karakteristika, men om aktivt at fortolke, oversætte og forene forskellige generationsbetingede behov i praksis. Denne forståelse kobler tæt an til tidligere analytiske pointer fra afsnit (jf. 6.1 - Generationel ledelsesudfordring), hvor det blev belyst, hvordan lederne skaber mening i mødet med generationernes forskellighed gennem konkrete ledelsesstrategier og dialogbaserede tilgange.

6.4.2 Udfordringer ved generationsledelse

For problemformuleringen der forholder sig ikke kun hvordan lederne opfatter og håndtere aldersdiversitet på arbejdspladsen, er der igennem analyse blevet fokuseret på de udfordringer der er ved generationsledelse. Dette er relevant da teorien der forudsætter for dette speciale, har gjort det klart at der er relevante udfordringer, som informanterne også blev udspurgt omkring. Informanternes udtagelser, brug af kodning og analysen er der i afsnit (jf. 6.2 - Generationsledelsens udfordringer), blevet givet konkrete udfordringer som ledelsen har udtalt sig om. Dette har identificeres fire gennemgående tematikker, som skaber strukturelle og relationelle spændinger i den daglige ledelsespraksis. (1) divergerende arbejdsforståelser og

tilstedeværelseskulturer, (2) forskellige kompetenceniveauer og læringsstile, (3) varierede kommunikationsformer og feedbackforventninger samt (4) barrierer for social integration og fællesskab på tværs af aldersgrupper.

Disse forskelle bliver ikke blot organisatoriske problematikker som alle internt for virksomheden kan handle på, men udgør reelle dilemmaer, hvor ledere kontinuerligt må balancere mellem at imødekomme modsatrettede behov. Dette fremviser afsnittende (jf. 6.2.1 – Arbejdsforståelse og tilstedeværelseskulturen) og (6.2.3 – Kommunikationsform og feedback), hvor yngre medarbejdere ofte efterspørger fleksibilitet og hyppig, anerkendende feedback, mens ældre medarbejdere typisk trives med tydelige rammer og forventer mere autonomi. Dette skal håndteres aktivt uden at skabe oplevelsen af forskelsbehandling eller favorisering blandt medarbejdernes aldersgrupper. Dette er på baggrund af fraværet af differentieret ledelse kan dette føre til gensidig frustration og manglende forståelse mellem generationerne. Igennem kodningen og afsnit (jf. 6.2 - Generationsledelses udfordringer) er det uddybet at særligt kommunikation og feedback fremstår som en gennemgående kerneudfordring. Flere ledere beskriver i analysen, hvordan utilpassede kommunikationsformer, eksempelvis manglende digital kontakt med yngre medarbejdere eller manglende personlig dialog med ældre, kan føre til oplevelser af eksklusion, misforståelser og nedsat engagement (jf. 6.2 – Generationsledelsens udfordringer). Jonsen et al (2013)'s diversitetsteori kan bekræfte dette, da forskellighed først bliver en styrke for virksomheden, når den bliver håndteret korrekt, ellers er det en organisatorisk udfordring, på baggrund af, divergerende arbejdsforståelser og tilstedeværelseskulturer, forskellige kompetenceniveauer og læringsstile, varierede kommunikationsformer og feedbackforventninger, samt barrierer for social integration og fællesskab på tværs af aldersgrupper. Disse faktorer er svære at lede hvis ikke lederen kan håndtere generationerne og kan skabe tillid og psykologisk tryghed i organisationen. Diversitetsledelse tilbyder her en relevant analytisk ramme, der ikke blot anerkender forskellighed som uundgåelig, men ser den som potentiel strategisk ressource, forudsat at ledelsen formår at integrere denne forskellighed i både strukturer og praksis. Analysen i afsnit (jf. 6.2 - Generationsledelsens udfordringer) viser imidlertid, at dette ikke sker automatisk, men kræver målrettet ledelsesarbejde og et refleksivt blik på egne antagelser om alder, kompetence og autoritet.

Analysen og kodning fremviser informanternes opfattelse og udtager om udfordringer ved generationsledelse, men analysen viser samtidig ledernes håndtering af udfordringen.

6.4.3 Muligheder ved generationsledelse

Afsnittet (jf. 6.3 – Generationsledelsens muligheder) i analysen omhandler problemformuleringens del om mulighed forbundet med generationsledelse. Det er ikke kun ledernes opfattelse af mulighederne, men også håndtering og udtagelser om mulighederne med generationsledelse. Generationsledelse er fremvist i analysen som ikke kun en udfordring, men også en mulighed, som lederne kan benytte og formidle til deres fordel.

Informanterne udtaler sig, fremvist gennem kodning at aldersforskelle på arbejdsmarked og anerkendelsen af generationelle forskelle, åbner for muligheder for synergi blandt medarbejderne. Dette kommer til udtryk ved mulighederne fra kompetencer, perspektiver og erfaring, som medarbejderne bringer til arbejdsmarked. Det fremgår tydeligt af informanternes udsagn, at de generationelle forskelle, frem for at være barrierer, kan fungere som organisatorisk læring, innovation og trivsel, hvis de håndteres bevidst og aktivt udvikles gennem ledelsen. I analysen er det blevet belyst, hvordan ældre medarbejders stabilitet og erfaring kan komplementere de yngre generationers teknologiske parathed, nytænkning og værdifokus (jf. 6.3 – Generationsledelsens muligheder). Denne dynamik fremstår som særlig værdifuld i et foranderligt arbejdsliv, hvor robusthed og tilpasningsevne er centrale parametre for organisatorisk overlevelse og vækst (jf. 6.3.1 – Komplementære styrker i praksis) og (jf. 6.3.5 – Strategisk fleksibilitet og organisatorisk robusthed). Derudover beskriver informanterne, hvordan aldersforskellige teams, mentorordninger og uformel vidensdeling kan fungere som platforme for gensidig læring og relationel udvikling. Her bliver lederens rolle essentiel. Det er gennem aktiv facilitering, psykologisk tryghed og differentieret ledelse, at denne form for generationssamarbejde kan opstå og trives. Det fremgår i særdeleshed af afsnit (jf. 6.3.2 – Vidensdeling og gensidig læring) og (jf. 6.3.4 – Styrket trivsel ved meningsfuld forskellighed), at ledere, som formår at skabe inkluderende fællesskaber og legitimitet omkring forskellighed, også oplever højere engagement og trivsel blandt medarbejderne. Når forskelle i alder og

tilgang ikke opfattes som modstridende, men som gensidigt berigende, skabes grobund for organisatorisk dynamik og kulturel fornyelse. I lyset af teorierne om både generationsledelse (Spuur, 2013) og diversitetsledelse (Jonsen et al., 2013), bliver det tydeligt, at formålet ikke er at udligne eller ignorere forskelle, men at omforme dem til strategisk værdi. Det kræver, at ledelsen arbejder bevidst med at forstå og operationalisere forskellighed ikke som noget der skal overkommes, men som noget der kan anvendes aktivt. Når dette lykkes, bliver generationsforskelle ikke blot tolereret, men forvandles til en styrke, der bidrager positivt til både performance, innovation og medarbejdertilfredshed.

7 anbefalinger til ledelsen

Med udgangspunkt i analysens empiriske fund og den teoretiske ramme om diversitetsledelse (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013) og generationsledelse (Gratton, 2011), står det klart, at der i teorien tegnes et billede af markante forskelle mellem generationer, i værdier, behov, kommunikation og læring. Men de kvalitative interviews i denne undersøgelse viser en langt mere nuanceret virkelighed. I praksis oplever ledere, at forskellene ofte ikke følger en entydig generationslogik. Det, der i teorien fremstår som klare skel, viser sig i hverdagen at være situerede, personafhængige og langt mere overlappende. Derfor er en af de vigtigste ledelsesmæssige pointer, at teoriens kategorier kun giver mening, hvis de omsættes reflektivt og ikke anvendes som styrende skabeloner. Dette afspejles i følgende anbefalinger:

7.1 Anerkend forskelle, men undgå stereotyper

Analysen i afsnit (jf. 6.0 – Analyse) har fremvist, at generationelle forskelle i motivation, kommunikation og læring uden tvivl eksisterer (jf. 6.2.2 – Kompetencer og læringsstile) og (jf. 6.2.3 – Kommunikationsform og feedback), men at de sjældent manifesterer sig ensartet eller entydigt i praksis. I tråd med teorien om generationsledelse af Mannheim (1993) opererer mange modeller med faste karakteristika for hver generation, eksempelvis at Generation Z er digitalt stærke og søger hyppig feedback, mens Generation X vægter stabilitet og autonomi. Informanternes erfaringer nuancerer dog dette billede. Som det fremgår ved informanternes udtagelser og kodningen, er det ikke altid alder, men personlige præferencer, der afgør behovet for ledelse. Kodningen fra afsnit (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning for informanterne) og temaerne i afsnit (jf. 6.2.3 - Kommunikationsform og feedback) viser, at yngre medarbejdere ganske vist ofte efterspørger hurtig respons og sparring, men at der internt i generationen er stor variation (Bilag 11.5 – HR chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5)). Det bekræfter, at alder ikke bør bruges som forklaringsmodel alene, men må kombineres med et relationelt blik, hvor lederen søger at forstå det enkelte menneskes behov. Dette er i tråd med både Jonsen et al. (2013)'s forståelse af diversitetsledelse og Yukl's (2013) forståelse af situationsbestemt ledelse, hvor individuel tilpasning er centralt. Denne pointe blev også understøttet i afsnit (jf. 6.2.4 – Social Integration og

fællesskab) om social integration, hver især er oplevelsen af at blive set, ikke alderen i sig selv, der påvirker engagementet. Igennem informanternes udtagelser igennem analysen er det blevet udtryk udsagn, at kernen for denne anbefaling er: At ledelse må tage afsæt i konkrete relationer frem for generaliserede stereotyper. Derfor bør generationsledelse ikke forstås som et sæt faste skabeloner, men som et refleksivt og dialogisk værktøj, hvor lederen løbende vurderer, hvordan forskellige medarbejdere responderer bedst, ikke ud fra hvornår de er født, men ud fra hvem de er.

7.2 Skab en kultur, hvor forskellighed er legitim og værdifuld

Analysen i afsnit (jf. 6.0 – Analyse) har tydeligt vist, at forskellighed i alder, erfaring og perspektiv kan skabe både spændinger og muligheder i organisationer, men at den positive effekt kun realiseres, hvis forskellighed aktivt anerkendes og integreres i hverdagskulturen. Kodningen i afsnit (jf. 6.2.4 – Social Integration og fællesskab) om social integration påviser, at forskellighed ofte først bliver meningsfuld, når den opleves som ønsket og værdifuld, ikke blot tolereret. Her bliver lederen central i rollen som kulturbærer og rammesætter.

Informanternes udtagelser viste igennem kodningen, at mange ledere observerer, hvordan uformelle normer og indforståethed især blandt erfarne medarbejdere kan skabe usynlige barrierer for yngre kollegaer. Dette blev bl.a. behandlet i analysen af sociale fællesskaber (jf. 6.2.4 – Social Integration og fællesskab), hvor det blev tydeligt, at adgang til kollegialt fællesskab ikke er givet, men skal faciliteres. Særligt yngre medarbejdere kan ende alene på arbejdspladsen, hvis de ikke naturligt aflæser arbejdspladsens uskrevne regler, normer og hierarkier. Dermed bliver forskellighed hurtigt et grundlag til eksklusion, hvis den ikke aktivt omsættes til en del af fællesskabet. Kodningen af informanternes udtagelser i afsnit (jf. 6.3.2 – Vidensdeling og gensidig læring) og (jf. 6.3.3 – Kulturel fornyelse og organisatorisk dynamik) viser, at forskellighed netop kan skabe kulturel fornyelse og gensidig læring, men kun når der eksisterer en kultur, hvor det er legitimt at byde ind fra forskellige udgangspunkter. Her fremgår det tydeligt, at forskellighed skal oversættes til praksis: gennem blandede teams, uformel videndeling og ledelsesmæssig opmærksomhed på, hvem der inkluderes i beslutningsprocesser og hvem der utilsigtet bliver marginaliseret. I tråd med diversitetsledelse (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013) viser

analysen, at inklusion ikke blot handler om fysisk deltagelse eller ens behandling, men om oplevelsen af psykologisk tryghed og social anerkendelse. Medarbejdere føler sig ikke nødvendigvis som en del af fællesskabet, blot fordi de er til stede. Det kræver, at deres forskellighed anerkendes som et værdifuldt bidrag, og ikke som noget, der skal tilpasses eller udlignes. Derfor bliver kultur- og socialiserings -arbejdet en strategisk ledelsesopgave. Forskellighed må forstås som en ressource, der kræver vedligeholdelse, opmærksomhed og rammesætning. Det kræver, at ledere aktivt arbejder med synliggørelse af forskellighed som legitim og meningsfuld, og samtidig skaber strukturer, hvor alle generationer får mulighed for at deltage i både det faglige og sociale fællesskab. Igennem kodningen for informanternes udtagelser viser det desuden, at ledere, der lykkes med dette, oplever større engagement, bedre samarbejde og en mere inkluderende organisationskultur på tværs af generationer (jf. 6.3.1 – Komplementære styrker i praksis) og (jf. 6.3.4 – Styrket trivsel ved meningsfuld forskellighed).

Dermed bliver det ikke blot en værdi at anerkende forskellighed, det bliver en nødvendighed for at sikre organisatorisk sammenhængskraft, trivsel og udvikling i en aldersdivers arbejdsstyrke. Når forskellighed mødes med åbenhed, aktivt lederskab og relationel bevidsthed, kan det danne grundlag for ikke bare samarbejde, men reel kulturel styrke.

7.3 Praktisér differentieret ledelse med blik for situationer

Både Diversitetsledelse og generationsledelse fremhæver begge, at ledelse må tage højde for forskellighed, ikke som en barriere, men som en betingelse for effektiv og bæredygtig ledelsespraksis (Jonsen et al., 2013; Spuur, 2023). I en aldersmæssigt sammensat arbejdsstyrke er det dog ikke tilstrækkeligt at lede ud fra forestillinger om, hvad en bestemt generation typisk værdsætter. Som det fremgår af analysens afsnit (jf. 6.2.3 – Kommunikationsform og feedback) og (jf. 6.3.4 – Styrket trivsel ved meningsfuld forskellighed), viser empirien tydeligt, at individuelle præferencer, erfaringer og arbejdssituationer ofte vejer tungere end generationstilhørsforhold, når det kommer til behov for ledelse, feedback og struktur.

Kodningen (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning for informanterne) viser, at ledere, der lykkes med at balancere forskelligartede behov, ikke tænker i standardiserede skabeloner, men anvender en responsiv og situationsbestemt tilgang. Denne differentiering er ikke kun et spørgsmål om metode, men et udtryk for en underliggende holdning, hvor forskellighed forstås som noget, der kræver aktiv afkodning og kontekstuel forståelse. Det fremgår f.eks. af analysen i (jf. 6.2.2 – Kompetencer og læringsstile), hvor ledere tilpasser læringsstile og teknologisk støtte efter medarbejderens reelle behov og ikke deres alder. Dette afspejler, hvordan generationsledelse bliver meningsfuld, når den anvendes som analytisk ramme, ikke som styrende facit. I tråd med diversitetsledelsens principper af Gratton (2011) bliver det klart, at forskellighed skal operationaliseres, ikke kun anerkendes. Det indebærer, som fremhævet i afsnit (jf. 6.3.1 – Komplementære styrker i praksis) og (jf. 6.3.5 – Strategisk fleksibilitet og organisatorisk robusthed), at ledere skaber plads til både autonomi og støtte, afhængigt af hvor medarbejderen befinder sig i sin udvikling, sin rolle og sin trivsel. Dette kræver ikke kun faglig vurdering, men også relationel kompetence og organisatorisk opmærksomhed. Det, GT-kodningen af informanterne særligt understreger, er, at en kontekstorienteret og differentieret ledelsespraksis styrker både engagement og organisatorisk sammenhængskraft. Når medarbejdere oplever, at ledelsen forstår og respekterer deres individuelle behov og arbejdsform, øges tilliden, og dermed også præstationen. Det blev bl.a. tydeligt i afsnit (jf. 6.2.1 – Arbejdsforståelse og tilstedeværelseskulturen), hvor forskelle i arbejdsforståelse og tilstedeværelseskultur potentielt skaber spændinger, hvis de ikke mødes med fleksibilitet og tydelig ledelse. Generationsledelse i en moderne organisation bør derfor ikke handle om at tilpasse ledelsesstilen til alder i sig selv, men om at skabe en kontekstuel forståelse, hvor alder, erfaring, arbejdsrolle og personlighed tilsammen danner grundlag for ledelsesbeslutninger. I denne tilgang bliver forskellighed ikke et forstyrrende element, men en ledelsesmæssig nøgle til udvikling, trivsel og organisatorisk modstandsdygtighed.

Derfor må ledere i aldersdiverse organisationer agere med både fleksibilitet og principfasthed: fleksibilitet i mødet med individet, og principfasthed i at forskellighed er legitim. Når dette lykkes, opstår der et arbejdsmiljø, hvor generationsledelse og diversitetsledelse smelter sammen til en samlet forståelse for relationel og meningsskabende ledelse i praksis.

7.4 Strukturer læring og samarbejde på tværs, uden at forudsætte konflikt

Analysen i afsnit (jf. 6.0 – Analyse) viser, at forskellighed i sig selv sjældent fører til samarbejdsbrud, men dog kan ledelsen opfatte det sådan. Udfordringerne opstår snarere, når der mangler strukturer og intentionel ledelse. GT-kodningen og empirien peger entydigt på, at samarbejde og læring på tværs af generationer ikke må overlades til tilfældigheder. Som det fremgik af afsnit (jf. 6.3.2 – Vidensdeling og gensidig læring) om videndeling og gensidig læring, aktiveres potentialet først, når ledere bevidst bringer medarbejdere sammen i organiserede samarbejdsformer. Dette inkluderer blandede teams, uformel sparring og mentorordninger, hvor erfaringsudveksling er en del af en bevidst strategi for organisatorisk læring. I afsnit (jf. 6.3.3 - Kulturel fornyelse og organisatorisk dynamik) blev det yderligere tydeliggjort, at det netop er gennem disse struktureret rammer, at generationsforskelle kan fungere som drivkraft for kulturel fornyelse. Når yngre medarbejdere bliver inkluderet i samarbejde med erfarne kolleger, opstår ikke blot faglig udvikling, men også social integration og tvær-generationel anerkendelse. Dette reducerer individets subjektive oplevelsers afstand og skaber en fælles forståelse, som styrker både trivsel og præstation. Det er i forlængelse af diversitetsledelsens centrale princip: at forskellighed først skaber værdi, når den inddrages aktivt og relationelt (Jonsen, Özbilgin, Tatli, Vassilopoulou, & Surgevil, 2013). Som vist i afsnit (jf. 6.2.4 – Social integration og fællesskab) om social integration, er det særligt vigtigt, at nye eller yngre medarbejdere ikke marginaliseres i forhold til det kollegiale fællesskab. Udtagelserne fra informanterne viser, at uformelle normer og rutiner ofte er usynlige for dem, som ikke er socialt etablerede i organisationen, som fremvist ved kodningen. Her bliver lederens rolle som formidler og kulturformidler afgørende. Ved at facilitere kontaktflader, hvor forskellighed udfoldes, f.eks. i onboarding-forløb, tværgående projekter eller fælles refleksionsrum, skabes ikke kun læring, men også en ny organisatorisk sammenhængskraft. Struktureret samarbejde på tværs er derfor ikke et spørgsmål om organisatorisk logistik, men om værdimæssig ledelsespraksis. Når ledere undlader at forudsætte konflikt og i stedet arbejder med nysgerrighed og rammesætning, kan aldersdiversitet blive grundlag for kollektiv intelligens. Det kræver dog, at ledelse ikke blot organiserer opgaver, men aktivt understøtter relationelle processer, hvor medarbejdere ser forskellighed som en mulighed frem for en

udfordring. I lyset af specialets samlede analyse bliver det klart, at læring og samarbejde på tværs af generationer ikke er en sekundær gevinst, men et nødvendigt greb for at realisere det fulde potentiale i aldersdiversitet. Når det lykkes, styrkes både innovation, kultur og organisatorisk robusthed.

7.5 Afsluttende løsningsforslag og anbefaling til ledelsen

Som en afsluttende løsningsforslag til problemformuleringen, men også til ledere der ønsker at benytte denne indsamlede viden, viser resultaterne at aldersdiversitet udgør en kompleks, men strategisk vigtig ledelsesopgave, som kræver aktiv, kontekstnær håndtering. Generationsforskelle skaber ikke i sig selv værdi eller problemer. Det er ledelsens tilgang, der afgør betydningen. Som analysen viser, kan forskellige behov for feedback, læring og kommunikation føre til spændinger, hvis ledelsen benytter standardiserede løsninger eller stereotyper (jf. 6.2 – Generationsledelsens udfordringer).

I stedet bør forskellighed anvendes aktivt gennem differentieret og situationsbestemt ledelse, hvor medarbejdere mødes ud fra deres kontekst og ikke blot deres alder (jf. 6.3.1 – Komplementære styrker i praksis) og (jf. 6.3.5 – Strategisk fleksibilitet og organisatorisk robusthed). Samtidig bliver forskellighed først meningsfuld, når den omsættes til konkret praksis. Når ledere strukturerer samarbejde og læring på tværs af generationer, f.eks. ved mentorordninger, blandede teams og trivselsmøder, styrkes både trivsel, videndeling og innovation (jf. 6.3.2 – Vidensdeling og gensidig læring) og (jf. 6.3.3 – Kulturel fornyelse og organisatorisk dynamik). I denne optik bliver generationsledelse ikke en særdisciplin, men en strategisk tilgang, der bidrager til organisatorisk udvikling. Specialet anbefaler derfor et samlet ledelsesmæssigt skifte: Ledere bør bruge generationsledelse som fortolkningsramme, ikke som facit. Generationer skal forstås som pejlemærker, ikke faste kasser. Diversitetsledelsens principper bør integreres i daglig praksis, hvor forskellighed ses som en legitim ressource, der kræver struktur, psykologisk tryghed og relationel opmærksomhed. Endelig må ledelse være fleksibel og kontekstuel funderet, medarbejders behov afhænger af deres rolle, erfaring og trivsel, ikke blot deres fødselsår. Når forskellighed mødes med aktiv ledelse og nysgerrighed, skabes et arbejdsmiljø præget af tillid, udvikling og bæredygtig sammenhængskraft.

8 Diskussion

Analysen for specialet fremviser tydeligt at generationsledelse ikke er et universelt fænomen, men derimod kulturelle og situationsbestemt ledelsesvilkår. I Danmark dominerer i højere grad relationelle ledelsesformer og en norm om flade hierarkier, hvilket gør det muligt for ledere at møde forskellige generationer med fleksibilitet og tilpasningsevne (Vestergaard, Larsen, Guarini, & Larsen, 2015). Analysen af de danske leders udsagn viser en gennemgående transparens i både samstemmende og divergerende opfattelser af, hvordan medarbejdere forstås og ledes i praksis (jf. 5.1.3 – Opsamling af kodning for informanterne). Dette gør at håndtering af generation og diversitetsledelse ikke skal ske igennem stereotyper, men derimod den enkelte medarbejders personlighed og den givne situation (jf. 7.5 - Afsluttende løsningsforslag og anbefaling til ledelsen). Dette vil sige, at generation, ledelsesstil og arbejdsværdier varierer betydeligt alt efter den enkelte national kultur, institutionelle strukturer og samfundsmæssige krav til virksomhederne (Dimitrov, 2014).

Globale forskningsprojekter som GLOBE-studiet, altså Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness er et omfattende, internationalt forskningsprojekt, der undersøger sammenhængen mellem kultur, ledelse og organisatorisk adfærd på tværs af lande og regioner (Globe, 2020). Studiet identificerer ni kulturdimensioner, herunder individualisme vs. kollektivism, magtdistance og usikkerhedsundgåelse (Globe, 2020), som former både generationsopfattelser og ledelsespraksis. I højt hierarkiske kulturer som Japan, Sydkorea og store dele af Mellemøsten opfattes autoritet som faste normer, hvor ledere typisk vil udvise større tilbageholdenhed overfor yngre medarbejders krav om fleksibilitet og deltagelse i beslutningsprocesser (Globe, 2020). Generationsledelse antager derfor en mere formaliseret, top-down-karakter, hvor ældre medarbejdere ofte har en institutionaliseret magtposition (Globe, 2020). En ledelsesstil, som i Danmark ville opfattes som tillidsfuld og samarbejdende, kan i disse kontekster opleves som usikker eller ineffektiv. Det betyder, at specialets anbefalinger om at undgå stereotype antagelser og i stedet fokusere på individuelle behov og modenhed, ikke nødvendigvis harmonerer med den lokale forståelse af ledelsesautoritet.

Alligevel er der områder, hvor der er betydelige overlap mellem Danmark og andre lande, især i vestlige kulturer som Storbritannien, Holland, Tyskland, Canada og dele af USA (Globe, 2020). Her ses det i stigende grad en bevægelse mod inkluderende, fleksible og psykologisk trygge arbejdsmiljøer. Samtidig fremhæver internationale HR- og ledelsesforskere, at generationsdiversitet i stigende grad anskues som en ressource frem for en udfordring, noget også danske ledere fremhæver i analysen (jf. 6.3.2 og 6.3.4). På tværs af landegrænser ses et fælles behov for differentieret ledelse, hvor ledere balancerer mellem struktur og autonomi, mellem tydelig retning og individuel tilpasning (Globe, 2020).

Dette vil sige, i mange asiatiske lande spiller kollektive normer og familieorientering fortsat en større rolle, og forventninger til autoritet, loyalitet og ansættelsestid er væsentligt anderledes end i den danske kontekst (Globe, 2020). Det gør det vanskeligere for ledere at implementere en stærkt individualiseret tilgang, som den danske model foreslår. En amerikansk leder kan f.eks. finde det frugtbart at arbejde med meningsfuldhed og karriereudvikling (Globe, 2020), som i Danmark, men må samtidig forholde sig til et mere konkurrencepræget og præstationsfokuseret arbejdsklima. Ligeledes vil en fransk leder, hvor hierarkisk struktur er mere normativt (Globe, 2020) accepteret, skulle tilpasse graden af dialog og involvering. Det, der dog gør specialets anbefalinger interessante, også uden for Danmark, er deres metodiske og refleksive karakter. Det er ikke en model, der siger "gør sådan", men snarere "forstå sådan". Værdien for internationale ledere ligger i evnen til at udvikle kulturel og generationel intelligens, dvs. evnen til at aflæse og handle i forskellige sociale og kulturelle kontekster. Anbefalingen om at se generationer som pejlemærker frem for skabeloner giver ledere i alle lande en brugbar måde at tænke relationelt, ikke mekanisk, om forskelle (jf. 7.0 – Anbefalinger til ledelsen). Dette understøtter en ledelsesform, hvor der leder personer, ikke statistiske grupper.

Sammenfattende kan der siges, at specialets anbefalinger i høj grad kan bruges internationalt, men de skal oversættes, kulturelt, organisatorisk og juridisk. Der findes ikke en "one-size-fits-all"-model for generationsledelse. Til gengæld giver det danske perspektiv et vigtigt modbillede til hierarkisk og stereotypbaseret ledelse og inviterer internationale ledere til at tænke i dialog, tilpasning og tillid, men altid med respekt for den lokale kontekst.

9 Konklusion

Ledere navigerer i et dynamisk spændingsfelt af forskellige forventninger til f.eks. feedback, fleksibilitet, motivation og kommunikation, som er udgangspunktet for specialets problemformulering, *"Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, og hvilke muligheder og udfordringer er forbundet med generationsledelse?"*. Problemformuleringen er blevet udarbejdet med afsæt i det socialkonstruktivistiske verdenssyn og med Grounded Theory som forskningsmetode. Dette har lagt begrundelse for de 12 kvalitative interviews, udarbejdet gennem semistruktureret interviews. Informanterne er ledere fra forskellige størrelses virksomheder, der opfatter generationsledelse som dynamisk og situationsbestemt enhed. I teorien opererer både diversitets- og generationsledelse med klare kategorier og antagelser om forskelle i læring, kommunikation, fleksibilitet og værdier. De største udfordringer viser sig især i spørgsmål om arbejdsforståelse, læringsstil, feedback og social integration, hvor forskelle i præferencer og forventninger kan give anledning til spændinger, hvis ikke ledelsen griber dem an med differentieret og relationel tilgang. Samtidig peger specialet på en række væsentlige muligheder ved aldersdiversitet. Når ledere formår at aktivere forskellighed strategisk og inkluderende, åbnes der for synergier, hvor yngre medarbejderes digitale intuition og nytænkning komplementeres af ældres erfaring, dømmekraft og kontinuitet. Det styrker både læringsmiljøet, innovationskapaciteten, samt den organisatoriske robusthed. Aldersforskelle bliver dermed ikke blot et vilkår, men en styrke, når de håndteres bevidst og aktivt.

Konkluderende er specialet blevet analyseret med udfaldet, at ledernes opfattelse af alder ikke i sig selv, skaber værdi eller problemer, men måden hvorpå forskelligheden opfattes, kommunikeres og ledes. Effektiv generationsledelse er ikke et spørgsmål om at kende alle aldersgrupper, men om at møde medarbejdere med nysgerrighed, tilpasningsevne og kulturforståelse. Det er her, ledelsens evne til at skabe inkluderende rammer og aktivere forskellighed som ressource bliver afgørende for at omdanne aldersdiversitet til organisatorisk værdi.

10 Bibliography

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. S. (2016). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2001). *Bringing Work Back In*. Organization Science.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Inc.
- Chiapello, È., & Boltanski, L. (2018). *The New Spirit of Capitalism*. Verso Books.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Retrieved from Pewresearch.org: https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/?utm_source=chatgpt.com
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., & Gentile, M. (2015). *Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism.
- Konsulenthuset ballisager. (2016). *Hvorfor lige den unge generation?* Hentet fra ballisager.com: https://ballisager.com/blog/generation-y-og-z-danske-arbejdsmarked?utm_source=chatgpt.com
- deloitte.com. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. deloitte.com.
- Business Institute. (2019). *Moderne diversitetsledelse – et bud på moderne ledelse i det 21. århundrede*. Business Institute.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2017). *Kvalitative analyse - Syv Traditioner*. Hans Reitzels Forlag.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. SAGE Publications .
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.
- Spuur, K. C. (2023). *Ledelse på tværs - skab synergi og slip potentialet løs mellem generationer*. Frydenlund.
- Mannheim, K. (1993). *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). *Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?* Industrial and Organizational Psychology.

- Jr, T. R. (1990). *From Affirmative Action to Affirming Diversity*. Harvard Business Review.
- Jonsen, K., Özbilgin, M., Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Surgevil, O. (2013). *Global Diversity Management*. Oxford University Press.
- Cox Jr, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*. Journal of Management.
- Roberson, Q. M. (2006). *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusions in Organizations*. Cornell University.
- Gratton, L. (2011). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. HarperCollins Business.
- Giddens, A. (2004). *Modernitet og selvidentitet Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. Hans Reitzels Forlag.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
- Martinsen - Rådgivning og Revision. (u.d.). *Martinsen - Rådgivning og Revision*. Hentet fra Regnskabsklasser: <https://martinsen.dk/revision-og-regnskab/regnskabsklasser/>
- Chi, C. G.-Q., & Karadağ, C. (2013). *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*. International Journal of Hospitality Management.
- CSR.dk. (2020). *CSR.dk*. Hentet fra Potentialet i Millennials: <https://www.csr.dk/potentialet-i-millennials>
- Trendys.dk. (2025). *Trendys.dk*. Hentet fra De 20 bedste sociale medier i 2025: <https://trendys.dk/de-bedste-sociale-medier/>
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). *Theory Construction in Qualitative Research From Grounded Theory to Abductive Analysis*. Sociological Theory.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory - Strategies for Qualitative Research*. A Division of Transaction Publishers.
- Pjengaard, S., Egelund, N., Tønnesvang, J., & Pedersen, L. T. (2009). *Pædagogisk psykologi : motivation, identitet og læring*. Dafolo.
- Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. Hans Reitzels Forlag.

- Linkedin. (u.d.). *Linkedin.com*. Hentet fra Søgning efter personer på LinkedIn:
<https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a520909/s-g-efter-personer-pa-linkedin?lang=da>
- Dimitrov, K. (2014). *Geert Hofstede et al's Set of National Cultural Dimensions - Popularity and Criticisms*. ArXiv.
- Vestergaard, B., Larsen, J., Guarini, M., & Larsen, P. (2015). *En introduktion til New Nordic Leadership*. Hentet fra Væksthus for ledelse:
https://www.lederweb.dk/en-introduktion-til-new-nordic-leadership/?utm_source=chatgpt.com
- Globe. (2020). *globeproject.com*. Retrieved from Overview:
<https://globeproject.com/studies.html>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*.
- Petersen, J. H., Petersen, K., & Christiansen, N. F. (2014). *Dansk Velfærdshistorie I-VI (+ Registerbind)*. Syddansk Universitetsforlag.
- Popaitoon, P. (2022). *Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z*. IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers).
- Ita, D.-A. (2025). *Generation Z (Gen Z): Definition, Birth Years, and Demographics*. Retrieved from Investopedia: https://www.investopedia.com/generation-z-gen-z-definition-5218554?utm_source=chatgpt.com
- Schroth, H. (2019). *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?* SAGE Publications.
- Hayes, A. (2025). *Gen Z's Pursuit of Well-Being Over Wealth: A Rising Trend*. Retrieved from Investopedia: https://www.investopedia.com/gen-z-wellbeing-over-wealth-11721072?utm_source=chatgpt.com
- Argyris, C. (1997). *Double Loop Learning in Organizations*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>

11 Bilag

11.0 Bilag – Kodning af alle interviews

11.0.1 Kodning af interview for afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)

Kodningen for (bilag 11.0.1) er en afdelingsleder for en IT-afdeling, kan ses på figur 1 nedenfor. Tabellen fremviser centrale temaer og tilbagevendende mønstre, der bliver benyttet i specialet.

Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)

Udsagn	Åben kode	Proces-/betydningsspørgsmål
"Den ældre generation er ikke så stærk i IT som den yngre..."	Teknologisk generationskløft	Hvilke konsekvenser har denne forskel for opgavefordelingen?
"De unge vil gerne have meget fleksibilitet og mulighed for hjemmearbejde..."	Ønske om fleksibilitet og frihed	Under hvilke betingelser fungerer fleksibilitet i praksis?
"De ældre foretrækker klare rammer og gentagne opgaver..."	Strukturbehov hos ældre	Hvordan understøtter struktur ældre medarbejderes trivsel?
"Vi sætter teams op efter arbejdsmåde og personlighed – ikke kun alder..."	Individuorienteret teamstruktur	Hvilke ledelsesovervejelser ligger bag denne sammensætning?
"De unge bliver hurtigt frustrerede, hvis de ikke lærer det hurtigt nok..."	Udfordringer ved onboarding af yngre	Hvordan tilpasses læringsforløb til unge medarbejdere?
"Vi holder trivselsmøder og har åben kommunikation med medarbejderne..."	Ledelsesstrategi: dialog og justering	Hvordan understøtter ledelse tværgenerationel forståelse?
"Det handler ikke kun om generation – men om hvordan folk arbejder bedst sammen..."	Praksisbaseret forståelse af forskelle	Hvordan balanceres individuelle præferencer og generationstilhør?

Figur 1: Kodning af interview for afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)

Det første tema i interviewet er den teknologisk forskel i kompetencer mellem generationerne for IT-afdelingen (Anonym 1). Afdelingslederen opfatter den ældre generation som i at have vanskeligheder, når det omhandler at tilegne sig nye

teknologisk erfaring, såsom IT-systemer (bilag 11.2 – Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 1)). Derimod er den yngre generation hurtigere til at kunne opfange brugen af nye teknologier, hvilket medføre grundlaget for generationskløft i kodningen. Dette stemmer også overens med lederens anden udtagelser om at de ældre medarbejdere har et behov for rutineret opgaver, imens den yngre generation har flere ønsker om hjemmearbejde og fleksibilitet; *"Okay, jamen så Generation Z, de går rigtig meget op i, at der er mulighed for fleksible arbejdstider, mulighed for at arbejde hjemmefra og at de hele tiden kan udvikle sig fagligt. De vil gerne kunne mærke, at der er mening i det de laver og at de bliver set som individer og ikke bare en del af mængden, føler jeg"* (Bilag 11.2 - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)). Denne arbejdsforskel er ikke kun en kompetencekløft, men også en udfordring fra generationsledelse hvor der kræver tilpasning fra lederens side. Dette er hvor lederen vælger at sætte teams op med dem der arbejder godt sammen eller har samme arbejds måde, *"Det vi faktisk er i gang med lige nu, er at vi prøver at sætte teams op. Dem der gerne vil møde ind fysisk, dem der gerne vil snakke online osv. De bliver sat op i teams så det passer med at dem der arbejder ens, også bliver sat op i teams sammen. Der kan jeg nok mærke at det ikke hele tiden er generationer vi snakker om. Her er det også mennesker, for vi har skam mange der gerne vil møde op fysisk, som ikke er fra den ældre generation. Vi prøver at undgå at det ikke er kun de ældre sammen og de yngre sammen, men mere hvordan man arbejder og personligheder der bliver sat sammen i et team på 3 eller 4 personer"* (Bilag 11.2 - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)). Det er derfor vigtigt at kunne håndtere de udfordringer og opfattelser som lederen har, som gøres ved at lytte til medarbejderne når de bliver frustrerede. Dette gøres igennem trivselsmøder, *"Ja, vi holder trivselsmøder og også har en åben diskussion med vores medarbejdere. Nu er mange af IT-afdelingens medarbejdere meget selvkørende, da de bruger meget hinanden, men ja. En åben kommunikation er virkelig vigtig"* (Bilag 11.2 - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)). For afdelingslederen er det kodet til at generationsledelse er om balance, hvor det omhandler at skabe en god, inkluderende kultur, samt erkendelse af forskelligheder.

11.0.2 Kodning af interview for afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 2)

Figur 2 præsenterer resultatet af den åbne kodning af interviewet med afdelingsleder (Anonym 2) fra en mellemstor IT-virksomhed (Bilag 11.3 – Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 3)). Kodningen bygger videre på linje-for-linje-analysen foretaget i det første interview, men introducerer nye nuancer i forståelsen af generationsledelse. Hvor mange af de samme tematikker genfindes, såsom behovet for fleksibilitet, teknologisk kompetence og forskelle i tilstedeværelsespræferencer, adskiller dette interview sig ved et stærkere fokus på de praktiske og organisatoriske implikationer af aldersdiversitet.

Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 2)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De yngre vil gerne have fleksibilitet..."	Ønske om fleksibilitet	Hvordan balanceres individuelle behov og organisatoriske krav?
"Vi ansætter folk med lyst og evne til IT"	Teknologisk generationsadskillelse	Hvordan afspejler rekruttering generationsprægede kompetencekrav?
"Ældre møder altid op – yngre vil arbejde hjemme"	Forskelle i arbejdsvaner	Hvordan ledes forskellig tilstedeværelse i praksis?
"Vi har trivselsmøder hvor vi snakker om behov og opgaver"	Trivselsledelse og dialog	Hvordan justeres roller og ansvar, så alle generationer føler sig hørt?
"Yngre generationer kommer med idéer, men vi har faste rutiner"	Innovation kontra stabilitet	Hvordan balanceres nyudvikling med eksisterende strukturer og driftssikkerhed?
"Det handler også om personlighed, ikke kun alder"	Individfokuseret ledelse	Hvordan vurderes og håndteres forskelle i præferencer og performance uafhængigt af generationstil?
"Der er forskel på erfaring og faglig nysgerrighed"	Komplementære kompetencer	Hvordan anvendes alder og erfaring som supplerende styrker i teamet?
"Vi laver mentorordninger og dokumentation"	Videndeling og læringsstruktur	Hvordan sikres kontinuitet og læring på tværs af generationer gennem strukturerede ordninger?

Figur 2: Kodning af interview for afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 2)

Kodningen tydeliggør blandt andet, at afdelingslederen balancerer hensyn til både individuelle præferencer og virksomhedens driftssikkerhed. Eksempelvis illustrerer kategorien ønske om fleksibilitet, at yngre generationer har større behov for hjemmearbejde og balance mellem arbejdsliv og privatliv, ”*Jeg ved at de yngre, de har meget mere fokus på work-life balance, mens de ældre de dedikerer sig mere til virksomheden*”. (Bilag 11.3 - Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 3)). Dette modsvarer af kategorien forskelle i arbejdsvaner, hvor ældre medarbejdere udviser højere fysisk tilstedeværelse og stabilitet. Figur 2 for kodning viser her, at der er et ønske om fleksibilitet, det danner et betydningsspørgsmål til ledelsen, hvor lederen forsøger håndtering ved udsagnet. Lederen afviser dog en forsimplet forståelse af aldersgrupper og pointerer, at personlighed og arbejdsmåde vægtes højere end alder alene, hvilket ses i kodningen individfokuseret ledelse (Figur 2). Et andet centralt fund, som figuren tydeliggør, er spændingen mellem innovation og stabilitet. Her fremgår det, at yngre medarbejderes nye idéer kan kollidere med eksisterende arbejdsgange og kundekrav, hvilket ifølge lederen kræver ledelsesmæssig balance og kulturarbejde for at undgå interne spændinger og tab af kvalitet.

Afslutningsvis viser kodningen, at generationsledelse i denne afdeling ikke reduceres til aldersopdeling, men tværtimod praktiseres gennem differentieret ledelse, læringsstruktur og situationsforståelse. Aldersdiversitet opfattes som en styrke, når den aktiveres relationelt og understøttes strukturelt, både gennem rekruttering, teamarbejde og videndeling.

11.0.3 Kodning af interview for regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3)

Interviewet med regnskabschefen i en økonomiafdeling med stor aldersspredning viser, hvordan generationsledelse praktiseres gennem en fleksibel, tilpasningsdygtig og relationel tilgang. Den åbne kodning (figur 3) identificerer centrale temaer som feedbackbehov, psykologisk tryghed, kommunikationsformer og forskelle i tilstedeværelsespraksis, alle vigtige aspekter i ledelsen af en aldersdivers medarbejdergruppe.

Regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"Yngre medarbejdere vil gerne have sparring og feedback"	Behov for tæt ledelsesrelation	Hvordan tilpasses ledelsesstilen til unge medarbejders behov for opfølgning og tryghed?
"Ældre vil gerne løse opgaverne selv og vende tilbage når de er færdige"	Ønske om autonomi og ansvar	Hvordan skaber tillid og kontrolbalance motivation hos ældre medarbejdere?
"Vi spørger direkte til folks behov i trivselsmøder"	Dialogbaseret ledelse og behovsafløsning	Hvordan understøttes motivation og trivsel gennem struktureret feedback?
"Nogle misforstår digitale beskeder – vi forklarer dem personligt"	Teknologisk tolkningskløft	Hvordan håndteres forskelle i kommunikationsform og digital forståelse?
"Vi vil gerne arbejde fysisk – de unge vil arbejde hjemme"	Generationsbetinget tilstedeværelsespraksis	Hvordan balanceres kundekrav med individuelle præferencer for arbejdssted og rytme?
"Vi har oplevet bagtalelse – det griber vi hurtigt ind overfor"	Forebyggelse af konflikter og eksklusion	Hvordan etableres respektfuld samværskultur på tværs af generationer?
"Unge er bange for fejl og fyring – ældre er mere rolige"	Psykologisk tryghed og emotionel forskel	Hvordan støtter ledelse unge generationer med høj usikkerhed og selvbevidsthed?
"Vi underviser i programmer – alle skal kunne følge med"	Kompetencetilpasning og læringsdifferentiering	Hvordan tilpasses læring og tempo til forskellige teknologiske niveauer?
"Vi forsøger at være rollemodeller i åben kommunikation"	Ledelsesadfærd som kulturbærer	Hvordan påvirker åbenhed og ledelsespraksis det tværgenerationelle samarbejde og kommunikationsklima?

Figur 3: Kodning af interview for regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3)

Figuren for kodning af interview (anonym 3) viser tydeligt, at yngre medarbejdere ofte efterspørger hyppig sparring og løbende feedback for at skabe klarhed og tryghed i deres opgaveløsning. Dette kræver tilstedeværende og støttende ledelse: *"De yngre medarbejdere vil typisk gerne have løbende sparring, hurtig feedback og en klar"*

retning...". (Bilag 11.4 – Regnskabschef for en mellemstor virksomhed (anonym 3)). I modsætning hertil ønsker ældre medarbejdere mere autonomi og viser større præference for at arbejde selvstændigt og vende tilbage med resultater, "*Han ville hellere have opgaven, løse den på sin egen måde og derefter vende tilbage med det færdige produkt. Det var nok fordi han allerede havde erfaring fra tidligere jobs, så han ville gerne løse opgaven på hans måde og den måde han nok altid har gjort det*" (Bilag 11.4 - Regnskabschef for en mellemstor virksomhed (anonym 3)). Denne balance mellem kontrol og frihed håndteres blandt andet gennem trivselsmøder, hvor lederen systematisk spørger ind til behov og motivation. Kodningen "dialogbaseret ledelse og behovsafløring" dækker her den praksis, hvor lederen aktivt forsøger at forstå individuelle forskelle og skabe en tilpasset ledelsesstil.

Desuden fremgår det af kodningen, at generationsforskelle også kommer til udtryk i kommunikationsformer. De yngre benytter hurtige digitale platforme og forventer øjeblikkelig respons, mens ældre medarbejdere foretrækker fysisk tilstedeværelse og direkte dialog. Her opstår en teknologisk tolkningskløft, som lederen søger at håndtere ved at forklare beskeder personligt og anerkende de forskellige behov. Et andet vigtigt fund er betydningen af kultur og psykologisk tryghed. Lederen beskriver, hvordan yngre medarbejdere ofte frygter fejl og afskedigelse, mens ældre er mere rolige og selvsikre. Kodningen peger her på behovet for generationsspecifik emotionel støtte og forståelse: "*Jeg tror de yngre er lidt mere bange for at manglende erfaring og fejl, betyder at nu bliver de fyret.*" (Bilag 11.4 - Regnskabschef for en mellemstor virksomhed (anonym 3)). For at sikre fælles forståelse og faglig opkvalificering praktiserer afdelingen vidensdeling og teknologisk oplæring gennem struktureret undervisning i programmer som Excel, NAV og SAP. Dette ses i kodningen kompetencetilpasning og læringsdifferentiering, hvor læring justeres efter medarbejdernes erfaring og teknologiske fortrolighed.

Afslutningsvis fremhæver interviewet hurtigt ekskluderende adfærd og være forbillede for åben kommunikation, arbejder lederen aktivt for at skabe et arbejdsfællesskab, hvor generationsforskelle ikke bliver til barrierer, men til gensidige styrker. Kodningen "forebyggelse af konflikter og eksklusion" viser her, hvordan ledelsen skaber tillid og respekt på tværs af generationer.

11.0.4 Kodning af interview for HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)

Interviewet med HR-chefen tydeliggør, hvordan generationsledelse i praksis kræver en balanceret ledelsesform, hvor både individuelle behov og aldersbetingede forskelle imødekommes gennem fleksibilitet og refleksiv ledelse (Figur 4). Kodningen udarbejdet fra informantens udtagelser viser, at ledelsesarbejdet konstant bevæger sig i spændingsfeltet mellem stabilitet og forandring, mellem autonomi og støtte.

HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De unge vil gerne have sparring og hurtige svar"	Behov for hurtig og tydelig kommunikation	Hvordan tilpasses kommunikationsstil og ledelsesfrekvens til yngre medarbejderes behov for tydelighed?
"De ældre vil helst bare sige, det går fint – og vil gerne have stabilitet"	Ønske om ro og selvstændighed	Hvordan anerkendes ældre medarbejderes behov for lav ledelsesintervention uden at miste kontakt?
"Vi laver både gruppesamtaler og en-til-en møder"	Fleksibel samtalestruktur	Hvordan understøtter samtaleform individuel tilpasning og generationsdifferentieret ledelse?
"Vi sætter folk sammen på tværs af generationer i projekter"	Tværgenerationel projektorganisering	Hvordan anvendes generationsforskelle som læringsressource frem for konfliktpotentiale?
"Yngre medarbejdere vil udvikle sig og kende deres mål"	Progressionsorienteret motivation	Hvordan arbejdes der med målbevidsthed og karriereudvikling hos yngre medarbejdere?
"De ældre kan godt blive skræmt af forandringer"	Modstand mod forandringer	Hvordan indføres nye tiltag med hensyn til stabilitetsønsker hos ældre medarbejdere?
"Vi forsøger at være retfærdige og ikke favorisere nogen"	Ønske om lighed og balanceret anerkendelse	Hvordan balanceres støtte, så alle generationer føler sig inkluderet og anerkendt?
"Vi har ikke én ledelsesstil – vi tilpasser os hele tiden"	Situationsbåret ledelsespraksis	Hvordan arbejdes der med ledelse ud fra medarbejderes generation, rolle og situation?
"Det er vigtigt at være bevidst og arbejde med forskelle aktivt"	Refleksiv tilgang til diversitet	Hvordan vedligeholdes forskellighed som en aktiv og strategisk ledelsesopgave i hverdagen?

Figur 4: Kodning af interview for HR chef for mellemstor virksomhed (Anonym 4)

Særligt i relation til yngre medarbejdere, beskriver HR-chefen et klart behov for hurtig kommunikation, tæt feedback og synlig progression. Generation Z og de yngste Millennials søger "hurtige svar" og sparring og deres udviklingsorientering kalder på en aktiv, tilgængelig ledelsesstil: *"De vil gerne se, at de bevæger sig fremad, at der er nogle mål de kan sigte efter, og at de får feedback hurtigt, så de ved hvor de står."*

"Bilag 11.5 – HR-Chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)). Det er her, kodningen af progressionsorienteret motivation og behov for hurtig og tydelig kommunikation finder sit praktiske udtryk. Omvendt ønsker ældre medarbejdere, især fra Generation X, mere stabilitet og handlefrihed. *"... Dem på 50 til... 70 år gamle de er bare meget trætte af de her forandringer der er. De vil langt hellere være på arbejde og tingene er som det plejer. Det kan godt være svært at kommunikere med dem, for så kan man spørge dem om, er der noget du vil vende som du har haft udfordringer med, eller hvordan synes du selv det går. Så får man bare et kort svar, eller et, jeg synes det går helt fint. Der er ikke så meget dialog som der er med en der er... 30 eller endda 35 år"* (Bilag 11.5 – HR-Chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)). HR-chefen udtaler at de vil helst bare sige, det går fint og vil gerne have stabilitet, ro og selvstændighed. HR-chefen lægger vægt på, at disse forskelle ikke alene bør tolkes gennem generationslinser, men også igennem personlighed og kontekst. Kodningen situationsbestemt ledelsespraksis fremhæver netop dette. Som hun udtaler: *"... man ikke bare køre én slags ledelsesstil. Så vi gør noget forskelligt, eller vi har prøvet noget forskelligt og det vi gør nu synes vi virker virkelig godt"* (Bilag 11.5 – HR-Chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)). Det kommer an på hvilken medarbejder der arbejdes med og i hvilken sammenhæng. Strukturelt arbejdes der med fleksible ledelsesformer gennem MUS-samtaler, individuelle tjek-ind og gruppedialoger. Det er et værktøj til at identificere medarbejdernes behov og undgå favorisering, en praksis der afspejles i kodningen, ønske om lighed og balanceret anerkendelse. Generationssamarbejde fremmes bevidst, blandt andet ved at sætte medarbejdere sammen på tværs i projektteams, såsom udtagelsen *"Vi sætter bevidst folk sammen på tværs af generationer i projekter, så de lærer hinandens stil at kende."* Det er et strategisk greb, der matcher kodningen, tværgenerationelt projektorganisering og peger på læring frem for konflikt som udgangspunkt for interaktion. Endelig fremhæves betydningen af bevidsthed og refleksion som et organisatorisk ansvar. Kodningen, refleksiv tilgang til diversitet, understøtter dermed, at ledelse af aldersdiversitet ikke er noget, man "bare gør", men noget, der skal struktureres, evalueres og udvikles løbende.

11.0.5 Kodning af interview for indkøbschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5)

Interviewet med indkøbschefen peger på en pragmatisk og erfaringstung tilgang til ledelse, hvor den centrale proces er "*Praksisorienteret tilpasning af ledelse til erfaring og funktion*" (bilag 11.6 – Indkøbschef for mellemstor virksomhed (Anonym 5)). Lederen opererer ikke med teoretiske modeller for generationsledelse, men navigerer ud fra konkrete observationer af medarbejderes adfærd og præstation.

Indkøbschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"Jeg har ikke en ledelsesuddannelse... vi har alle aldre, gamle og unge."	Praktisk baggrund og aldersspredning	Hvordan formes ledelsesstilen af praktisk erfaring og aldersdiversitet uden formel uddannelse?
"De unge spørger meget og vil gerne gøre det rigtigt."	Yngres behov for støtte og bekræftelse	Hvordan skaber lederen tryghed og vejledning for uerfarne og læringssøgende unge?
"De ældre vil gøre det på deres måde – det kan give konflikter."	Ældres erfaringsbaserede modstand	Hvordan håndterer ledelsen modstand fra erfarne medarbejdere med stærke vaner?
"Vi spekulerer ofte på, om vi skal hyre nyuddannede eller dem med erfaring."	Overvejelse om kompetenceniveau ved rekruttering	Hvordan balanceres rekruttering mellem behovet for oplæring og risikoen for modstand mod forandring?
"De unge er bedre til iPads og de lærer hurtigt."	Teknologisk tryghed hos unge	Hvordan udnyttes unges teknologiske parathed som en styrke i driften?
"Ældre har egne meninger om programmer og metoder."	Teknologisk og metodisk uenighed	Hvordan sikres stabilitet i processer når ældre medarbejdere modsætter sig teknologiske forandringer?
"De i 30'erne er vores favoritter – de har erfaring, men ikke for meget."	Præference for mellemgrupper i alder	Hvorfor vurderes midaldrende medarbejdere som den optimale aldersgruppe i ledelsessammenhæng?
"Det vigtigste er at folk passer deres job – hvorfor de gør det er ligegyldigt."	Drift før motivation	Hvordan prioriteres arbejdsindsats over individuelle motiver i den daglige ledelse?
"Vi snakker ikke meget individuelt, det handler mest om det professionelle."	Lav grad af individuel kontakt	Hvordan påvirker en opgavefokuseret ledelsesstil relationerne til medarbejderne?
"Hvis der er problemer, tager vi møder – og HR er med."	Formelle strukturer til problemløsning	Hvordan håndteres problemer via faste rammer og formaliserede processer i stedet for spontan dialog?
"Alle skal være glade og dygtige – men de skal passe deres job."	Arbejdsmiljø med fokus på ansvar	Hvordan forstås arbejdsmiljø som kombination af ansvarlighed og samarbejde frem for trivsel alene?
"De unge er hurtige, de ældre er stabile – men de ældre er svære at lede."	Aldersbetingede forskelle i ledelsesbehov	Hvordan tilpasses ledelsen til forskellig fleksibilitet og stabilitet mellem unge og ældre medarbejdere?

Figur 5: Kodning af interview for indkøbschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5)

Indkøbschef skelner i dette interview klart imellem yngre og ældre medarbejdere. Interviewet fremviser at yngre medarbejdere gerne vil have åben læring, mens den ældre generation er knap så åbne. Dette kan give en konflikt imellem disse to generationer, hvilket er begrundelsen for at indkøbschefen opfatter generationerne som værende for modstridende. Derfor er generationen Generation Y den oplagte generation for netop denne virksomhed udtaler indkøbschefen. Der er derfor en opfattelse om balance og erfaring, hvor dem i 30'erne er dem der opfylder dette mener indkøbschefen, *"...30 og opefter det er dem vi gerne vil have mange af. De er dygtige og de har ikke så meget erfaring at det kommer til at blive et problem for virksomheden. De er dog heller ikke så unge at de ingenting ved. Vi har nok flest der er de 30, men nu skal jeg ikke gøre mig alt for klog på det. Men vi forsøger da at gøre vores bedste for at alle kan være her. Vi vil gerne have at alle er glade og bliver dygtige til deres job"* (bilag 11.6 – Indkøbschef for mellemstor virksomhed (Anonym 5)). Udfordringen er derfor at generation Z er uerfaren, de spørg for meget og fremskridt for deres arbejdsrutine går langsomt. Generation X bliver opfattet som videns begærende, dog stædig overfor forandring og dårlig til teknologi. Folk skal passe deres arbejde og om hvordan de motiveres er ikke en opfattelse som indkøbschefen udtaler sig yderligere om. Lederen prioriterer derfor opgaveløsning og professionalisme fremfor dybere, individuel relation på tværs. Kommunikation forstås som funktionel og regelstyret, og dialog anvendes primært i tilfælde af problemer. Konflikt håndtering sker via HR og faste mødestrukturer, hvilket indikerer en præference for formel rammesætning fremfor emotionel ledelse. Dette fremviser at opfattelsen af generationerne er at de skal alle passe deres arbejde uanset alder, så lederen forholder sig til at dem der er flest af på arbejdsmarked, er Generation Y og derfor er det dem der kommer ind i virksomheden.

Afslutningsvist for dette interview fremgår indkøbschefen en præference for midaldrende medarbejdere, der vurderes at balancere erfaring og nysgerrighed. Dette peger på, at generationsledelse her ikke forstås som en aktiv strategi, men snarere som en underliggende overvejelse i rekruttering og opgavestyring.

11.0.6 Kodning af interview for produktionschef af Seritronic Sales ApS (N.Nielsen)

Kodningen af interviewet med produktionschef N. Nielsen (figur 6) viser en kontekstsensitiv, balanceret og individorienteret ledelsesstil, hvor forskelle mellem generationer forstås og håndteres fleksibelt i forhold til produktionens krav, medarbejdernes behov og virksomhedens fællesskab. Nielsens tilgang tager udgangspunkt i en pragmatisk vurdering af medarbejdernes evner, motivation og personlighed, ikke i deres alder alene (bilag 11.7 – Produktionschef (N. Nielsen)).

Produktionschefen fremhæver, at Generation Z er teknologisk stærk og hurtig til at lære nye systemer. De "*hopper bare ind i nye systemer*", og lærer intuitivt ved at prøve sig frem (figur 6; bilag 11.7). Deres digitale kompetencer er værdifulde i forhold til modernisering, men de har ofte behov for mere feedback, struktur og ledelsesmæssig tilstedeværelse. Modsat opleves ældre medarbejdere, især Generation X, som robuste, selvkørende og loyale. De "*giver den en skalde, når virksomheden har brug for det*", og har lettere ved at forstå sammenhængen mellem opgave og virksomhedens drift (figur 6; bilag 11.7 – Produktionschef (N. Nielsen)). De arbejder ud over deres kontrakt og tager ansvar, mens de yngre oftere holder sig til det, der står i kontrakten (figur 6). Et centralt element i Nielsens ledelsespraksis er forebyggende konflikthåndtering. Trivselsmøder bruges til at identificere frustrationer, før de vokser, "*vi skal tage gnisterne, før det bliver til ild*" (bilag 11.7 - Produktionschef (N. Nielsen)). Trivsel ses ikke som et mål i sig selv, men som en forudsætning for effektiv drift. Særligt yngre medarbejdere og nyansatte støttes med tryghedsskabende samtaler og rammesætning, der hjælper dem ind i fællesskabet. Ledelsesstilen er gennemgående individbaseret. Nielsen understreger, at han "*leder ikke på generation men på personlighed*", og at nogle medarbejdere har brug for frihed og ejerskab, mens andre har behov for tæt struktur og opfølgning (figur 6). Denne tilgang gør det muligt at skifte mellem roller som autoritet og medspiller afhængig af opgaven og den enkelte medarbejders modenhed. Det gælder på tværs af generationer og bygger på en forståelse af den hele person.

Produktionschef af Seritronic ApS (N. Nielsen)

Udsagnsnære koder	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"Generation X giver den en skalde, når virksomheden har brug for det"	Loyalitetsbaseret ansvar og arbejdsindsats	Hvordan anvendes ældre medarbejderes engagement og arbejdsloyalitet i kritiske perioder?
"Generation Z er mere bevidste om deres grænser og egen trivsel"	Selvbevidsthed og balance hos unge	Hvordan skaber lederen fleksibilitet og tryghed for unge medarbejdere med fokus på trivsel?
"Vi har trivselsmøder, så vi tager gnister før de bliver til ild"	Forebyggende konflikthåndtering	Hvordan kan dialog og fælles fora bruges til at forhindre konflikter og fremme trivsel?
"Jeg leder ikke på generation men på personlighed"	Individbaseret ledelsesstil	Hvordan tilpasses ledelsen medarbejdernes personlighed fremfor alder?
"Vi spejler os i hinanden – normer smitter"	Socialt normfællesskab	Hvordan understøttes sunde arbejdsnormer gennem kollegialt samspil og ledelsesdialog?
"Vi spørger: Kan du leve med det her job resten af dit liv?"	Realistisk forventningsafklaring ved rekruttering	Hvordan bruges ærlig forventningsafstemning til at matche medarbejdere med jobtype og udvikling?
"Telefonen og toiletpauser kan skabe spændinger"	Teknologivaner og adfærdskonflikter	Hvordan håndterer lederen generationsbetingede praksisforskelle i arbejdsvaner og teknologi?
"Fejring og champagne motiverer enormt"	Symbolisk anerkendelse og fællesmål	Hvordan anvendes synlig anerkendelse og fælles mål til at styrke motivation og engagement?
"Nogle er perfektionister, andre er hurtige og sjusker lidt"	Personlighedsbaseret ydelsestilgang	Hvordan balancerer lederen mellem forskellige arbejdsmæssige præferencer og kvalitetsniveauer?
"De ældre generationer er robuste – de har prøvet det før"	Erfaringsbåret robusthed	Hvordan bidrager ældres erfaring til stabilitet og handlekraft under arbejdspress?
"Generation Z skal hjælpes ind i normerne – de har ikke prøvet det før"	Overgangsstøtte til unge	Hvordan støtter lederen unge i at forstå og indgå i arbejdsfællesskabets normer og forventninger?
"De nye generationer er gode til teknologi – de ældre til mekanik"	Generationskomplementært teknologisynd	Hvordan udnyttes generationsforskelle til at skabe teknologisk og praktisk vidensdeling?

Figur 6: Kodning af interview for produktionschef af Seritronic ApS (N. Nielsen)

Et centralt aspekt i produktionschefens tilgang er forebyggende konflikt- og trivselsledelse. Gennem løbende trivselsmøder og tæt dialog med medarbejderne forsøger han at fange små frustrationer, inden de bliver større. *"Hvis så der opstår frustrationer blandt medarbejderne som resulterer i gnister, jamen de gnister, dem skal vi have slukket, før det bliver til ild. Hvis først der kommer ild, så begynder det at brænde og så kan det lige pludselig blive en stor brænd, hvis man ikke får slukket den. Så hvis vi kan tage de gnisterne, så er det faktisk meget nemmere at slukke gnisterne, end det er at slukke ildebranden"* (bilag 11.7 - Produktionschef (N. Nielsen)).

Trivsel opfattes som en forudsætning for produktivitet, ikke som et mål i sig selv. Der arbejdes aktivt med at skabe tryghed og fællesskab, hvor alle føler sig set, især de yngre medarbejdere og nye i virksomheden. Informantens udtagelser behandlet gennem kodningen viser også en individorienteret ledelsestilgang, hvor ledelsesstilen tilpasses medarbejderens personlighed, ikke deres alder. N. Nielsen fremhæver, at nogle medarbejdere har behov for mere frihed og ejerskab, mens andre foretrækker struktur og tæt opfølgning. Det gælder både unge og ældre. I den daglige ledelse er det derfor afgørende, at produktionschefen kender sine medarbejdere og skifter mellem rollerne som støtte og autoritet, afhængig af opgaven og modtageren. Et andet tilbagevendende område som produktionschefen, som fremvises i kodningen (figur 6) er normen på arbejdspladsen, særligt omkring pauser, telefonbrug og arbejdsindsats. Kodningen for informanten fremviser at normerne skabes gennem dialog, ikke kontrol. Det betyder, at medarbejderne spejler sig i hinanden og bidrager til en fælles kultur, hvor normfællesskab er dermed en bærende værdi for produktionschefens ledelsesstil. Motivation og anerkendelse aktiveres primært gennem synlige mål og fælles resultater. Når teamet opnår noget ekstraordinært, f.eks. ved optimering af en trykproces, fejres det med bobler og symbolsk anerkendelse, som fremvist ved kodningen. På den måde bliver fællesskabet både motiverende og forpligtende. Det er tydeligt, at lederen ser medarbejderne som individer, og at han prioriterer at skabe balance mellem fleksibilitet, krav og stabilitet.

Afslutningsvis viser kodningen, at N.Nielsen ikke arbejder ud fra stereotype forestillinger om aldersgrupper. Han understreger i stedet, at det handler om personlighed, læringsvillighed og ansvar.

11.0.7 Kodning af interview for afdelingsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 6)

Interviewet med afdelingsleder (Anonym 6) viser et tydeligt mønster i retning af en pragmatisk og respektfuld ledelsesstil, der balancerer stabilitet med fleksibilitet og er præget af tydelige forventninger og fagligt fællesskab (figur 7; bilag 11.8). Lederen arbejder ud fra en situationsbestemt tilgang, hvor ledelsesformen går op i motivation og respekt (figur 7).

Afdelingsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 6)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydnings spørgsmål (kernekategori)
"De unge spørger mere og vil have feedback"	Feedbackbehov hos unge	Hvordan skaber lederen tryghed og læring hos unge medarbejdere gennem feedback og støtte?
"De ældre kører på rutine og skal ikke overvåges"	Tillidsbaseret selvstændighed	Hvordan balanceres tillid og ledelsesmæssig afstand til erfarne medarbejdere?
"Vi tager det som det kommer – det er situationsbestemt"	Ad hoc-ledelse og fleksibel tilgang	Hvordan tilpasses ledelsen konkret til forskellige situationer og individer?
"Vi gider ikke drama – folk skal respektere hinanden"	Arbejdskultur præget af respekt	Hvordan skabes og fastholdes en respektfuld og produktiv kultur i en aldersblandet arbejdsstyrke?
"Vi giver mange chancer – men på et tidspunkt må vi sige stop"	Tålmodighed med grænser	Hvordan navigerer ledelsen mellem rummelighed og behovet for stabilitet og ansvar?
"Et godt arbejdsmiljø er når alle kan med hinanden – professionelt"	Faglighed og samarbejdstrivsel	Hvordan opretholdes et fagligt funderet arbejdsmiljø med plads til forskellighed?
"Motivation er fridage, god dynamik, kaffe og løn"	Hverdagsnær motivation	Hvad motiverer medarbejdere i praksis, og hvordan understøtter ledelsen dette i dagligdagen?
"Vi går ikke op i stereotyper"	Antistereotypisk menneskesyn	Hvordan undgår lederen at lade alder, køn eller baggrund farve ledelsespraksis?
"Nye skal tage over, når de gamle går på pension"	Fremtidssikring og generationsskifte	Hvordan sikres generationsskifte gennem oplæring, accept af fejl og langsigtet vidensdeling?

Figur 7: Kodning af interview for afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 6)

Afdelingslederen beskriver yngre medarbejdere, særligt generation Z, som søgende efter feedback og tryghed. De "*spørger mere og vil have feedback*", og det kræver en ledelsesform, hvor anerkendelse, kontakt og tydelighed spiller en central rolle, "*... En yngre svejser vil typisk gerne vide præcist, hvad der skal laves og hvorfor. De spørger meget afdelingslederen om feedback med det samme*" (Bilag 11.8 – Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 6)). Feedback bruges her som et aktivt redskab til læring og tryghedsskabelse. I modsætning hertil beskrives ældre medarbejdere som rutineprægede og selvkørende, de "*kører på rutine og skal ikke overvåges*", hvilket gør det muligt for lederen at udvise tillid og undgå overkontrol, så længe opgaven løses tilfredsstillende (Bilag 11.8 – Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 6)). Der ses igennem kodning for informanten at ledelsesstilen fremstår som fleksibel, hvor beslutninger træffes ud fra situation og individ, snarere end efter faste regler. Som lederen udtaler og fremvises i kodningen (figur 7), "*Vi tager det meget på situationen og så problemløsende, selvfølgelig*" (Bilag 11.8 – Afdelingsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 6)).

En vigtig kernekategori fundet gennem linje-for-linje kodning for interviewet er den kulturorienterede adfærdsregulering. "*Vi gider ikke drama, folk skal respektere hinanden*", lyder det klart (figur 7). Her er respekt, samarbejde og professionalisme centrale værdier, og konflikter tolereres ikke. Der arbejdes aktivt med at opretholde et miljø, hvor adfærd understøtter produktivitet og tryghed i teamet. Kodningen viser også et fokus på tålmodighed og rummelighed i forbindelse med fejl og oplæring, men lederen markerer samtidig, at der er en grænse: "*Vi giver mange chancer, men på et tidspunkt må vi sige stop*". Det viser en balanceret ledelse mellem støtte og tydelige krav (figur 7). Afdelingslederen lægger vægt på trivsel som en faglig og professionel størrelse. "*Et godt arbejdsmiljø er når alle kan med hinanden, professionelt*", hvilket indikerer, at trivsel handler om at kunne samarbejde uanset alder, personlighed eller baggrund. Gennem kodning vises det desuden, at lederen arbejder med hverdagsnær motivation, hvor det er "*fridage, god dynamik, kaffe og løn*", der driver medarbejderne. Dette afspejler et stabilitetsorienteret arbejdsmiljø, hvor genkendelighed og balance prioriteres. En bemærkelsesværdig kategori i kodningen er lederens antistereotypiske tilgang: "*Vi går ikke op i stereotyper*". Lederen understreger, at alder ikke bør være styrende for ledelsesstil, og at medarbejdere skal mødes som individer med forskellige behov. Denne holdning udgør et vigtigt ledelsesprincip og viser, at den generelle

forståelse af medarbejderne er baseret på personlige egenskaber og ikke generationstilhørsforhold.

Afslutningsvis retter kodningen fokus mod generationsskiftet i virksomheden. Med sætningen "*Nye skal tage over, når de gamle går på pension*", viser lederen en fremadskuende tilgang, hvor der skabes plads til de yngre gennem gradvis oplæring og vidensudveksling. Det sker ikke gennem formaliserede mentorordninger, men via hverdagslæring og erfaringsdeling mellem generationerne.

11.0.8 Kodning af interview for produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)

Kodningen (figur 8) fremviser en tydelig struktur- og effektivitetsorienteret ledelsesstil, hvor generationsledelse praktiseres gennem funktionel differentiering, tydelig kommunikation og resultatfokus. Produktionslederen balancerer ikke mellem sociale hensyn og opgaveløsning, men prioriterer produktivitet, struktur og kundetilfredshed, hvilket afspejles gennem hele interviewet (bilag 11.9 - Produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)).

Produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De unge spørger meget og vil have feedback"	Feedbackbehov hos unge	Hvordan understøtter lederen unges behov for tydelig retning og tryghed gennem feedback?
"De ældre passer sig selv og kommunikerer ikke så meget"	Selvstændighed og lavt kommunikationsbehov hos ældre	Hvordan skaber lederen plads til rutinepræget og autonomt arbejde hos ældre medarbejdere?
"Vi har ikke brug for yoga – vi har brug for struktur"	Struktur- og resultatorienteret arbejdskultur	Hvordan understøtter struktur og tydelige mål trivsel og produktivitet i en produktion?
"Jeg giver flere checkups til nye, men ikke til erfarne"	Alderstilpasset kontrol og opfølgning	Hvordan differentieres ledelsesopfølgning ud fra erfaring og tryghed i opgaven?
"Hvis en ældre ikke kan følge med, må vi tage det trin for trin"	Teknologisk generationskløft og læringsstøtte	Hvordan understøtter yngre og ledelsen de ældres teknologiske læring og tryghed?
"Vi håndterer konflikter hurtigt"	Hurtig og kollektiv konfliktløsning	Hvordan sikrer lederen hurtig inddæmning af konflikter, så produktionen ikke forstyrres?
"Vi har kunder der kommer først – sådan er det"	Resultatorienteret ledelsesfokus	Hvordan prioriteres kundekrav og effektivitet i en hverdag med forskelligartede medarbejderbehov?
"Et godt arbejdsmiljø er klare mål, samarbejde og respekt"	Produktionsnær trivsel og tydelige forventninger	Hvordan defineres trivsel i en hverdag præget af produktionsmål og forskellige generationer?
"Vi snakker om trivsel under MUS og forventningsafstemning"	Individtilpasset ledelse og samtalerammer	Hvordan bruges MUS og dialog til at afklare individuelle behov og sikre medarbejderens tryghed?
"De yngre har mange år i produktionen – de ældre har ydet deres"	Generationsskifte og værdibaseret vidensoverførsel	Hvordan kombineres erfaringsrespekt og fremtidssikring gennem generationssamarbejde?

Figur 8: Kodning af interview for produktionsleder for en mellemstor virksomhed (Anonym 7)

Lederen beskriver yngre medarbejdere som mere spørgende og behovsorienterede, hvilket skaber behov for feedback- og instruktionsbaseret ledelse, fremvist ved figur 8. Her fungerer feedback ikke som anerkendelse, men som et styringsværktøj, der skal sikre præcision og fremdrift. Omvendt tilskrives ældre medarbejdere en højere grad af autonomi og rutine, hvor de arbejder selvstændigt og kommunikerer mindre, hvilket reducerer behovet for ledelsesmæssig involvering, ” *En yngre svejser vil typisk gerne vide præcist, hvad der skal laves og hvorfor. De spørger meget afdelingslederen om feedback med det samme. Der kan jeg godt mærke de ikke spørger mig så meget, da jeg er mere resultatorienteret og det er vigtigt at de løser opgaven inden for tiden. En ældre medarbejder gør det bare uden at spørge, da de allerede har gjort det samme i mange år, så de kører på rutinen. Det skal vi som virksomhed være klar på og fleksible omkring*” (bilag 11.9 - Produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)). Der fremstår en tydelig resultatorienteret ledelsespraksis, hvor sociale relationer og trivsel underordnes opgaveløsning og kvalitet. Trivsel anerkendes kun i det omfang, det fremmer effektivitet. Dette hænger tæt sammen med lederens konflikthåndtering, hvor konflikter søges løst hurtigt og direkte for at sikre driftens kontinuitet. Det understøttes af udsagnet: ”*Et godt arbejdsmiljø er klare mål, samarbejde og respekt*”, hvilket fremhæver en professionel forståelse af trivsel, ikke baseret på sociale arrangementer, men på tydelige forventninger, mål og gensidig ansvarlighed.

Kodningen fremhæver desuden generationsbetingede forskelle i teknologi og læringsstil. Kodning fra figur 8 beskrives som selvkørende og intuitive, mens ældre medarbejdere har brug for gentagelse og mere støtte: ”*Hvis en ældre ikke kan følge med, må vi tage det trin for trin*”. Dette kalder på aldersdifferentieret kontrol og støtte, hvor erfaring og modenhed afgør graden af ledelsesmæssig opfølgning. En vigtig dimension i interviewet er MUS og forventningssamtaler, hvor individuelle behov og trivsel drøftes. Kodningen for informantens udtagelser viser her, at samtaler bruges strategisk til at justere ledelsen, men stadig med udgangspunkt i produktionens rytme og resultater.

Afslutningsvis lægger interviewet vægt på generationsbrobygning. ”*De yngre har mange år i produktionen, de ældre har ydet deres*”, siger produktionslederen, og understreger vigtigheden af respektfuld integration mellem generationer. Erfaring fra

de ældre og teknologisk opdateret viden fra de unge ses som gensidigt værdifulde ressourcer, forudsat, at lederen kan understøtte dette med klare rammer og funktionel samarbejdsstruktur. Kodningen (figur 8) og (bilag 11.9) demonstrerer dermed en ledelsesform, der er kendetegnet ved stabilitet, tilpasning og en stærk opgaveorientering, og hvor generationsledelse ikke er en selvstændig strategi, men integreres som en praktisk nødvendighed i driftens tjeneste.

11.0.9 Kodning af interview for leder for en lille virksomhed (Anonym 8)

Interviewet med lederen for en lille wellness-baseret virksomhed viser en værdibaseret, inkluderende og relationelt forankret tilgang til ledelse, hvor fleksibilitet og personligt nærvær er centrale ledelsesgreb (figur 9; bilag 11.10).

Leder for en lille virksomhed (Anonym 8)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De unge forstår mit koncept hurtigere"	Generationstilpasset identifikation	Hvordan oplever lederen forskelle i forståelse og engagement i virksomhedens wellness-koncept på tværs af alder?
"Folk skal kunne sige ting åbent – vi reagerer hurtigt"	Åben kommunikation og hurtig respons	Hvordan bidrager åbenhed og hurtig ledelsesreaktion til tryghed og trivsel i en lille organisation?
"Jeg er en coach for alle – ikke kun for de unge"	Relationsledelse og bred støtte	Hvordan understøtter lederen alle medarbejdere – uanset alder og rolle – med coaching og daglig sparring?
"Tryghed og gensidig respekt er det vigtigste"	Trivsel og anerkendelse i hverdagen	Hvordan prioriteres tryghed og respekt som bærende værdier i den daglige drift?
"Vi ansætter freelancers og økonomer – alle skal forstå deres rolle"	Klare roller og onboarding	Hvordan sikrer lederen tydelighed og forståelse af roller blandt både faste og eksterne medarbejdere?
"Det handler ikke om alder, men personlighed"	Antistereotypisk syn på medarbejdere	Hvordan understøtter lederen en kultur, hvor individets personlighed vejer tungere end alder?
"Freelancers skal også føle sig motiveret"	Inklusion og engagement af eksterne	Hvordan fastholdes motivation og tilknytning hos midlertidige medarbejdere og samarbejdspartnere?
"Vi arbejder med naturlige produkter – det kræver forståelse for værdier"	Værdibåret ledelsesfokus	Hvordan bruger lederen virksomhedens værdigrundlag som ramme for rekruttering, motivation og daglig kommunikation?

Figur 9: Kodning af interview for leder for en lille virksomhed (Anonym 8)

Lederen beskriver, hvordan yngre medarbejdere ofte hurtigere forstår og identificerer sig med virksomhedens overordnede koncept. Udsagnet "*de unge forstår mit koncept hurtigere*" (figur 9) illustrerer en generationstilpasset identifikation, hvor Generation Z lettere kobler sig på de værdier og den vision, virksomheden hviler på, "*Jeg synes de yngre er hurtigere til at forstå mit koncept omkring wellness, mens de ældre der ansøger her, er mere økonomer og ikke som sådan wellness personer*" (Bilag 11.10. Leder for en lille virksomhed (Anonym 8)). Omvendt fremhæves denne udtagelse, at

ældre medarbejdere, f.eks. med økonomisk baggrund, kan være mere specialiserede og mindre optagede af virksomhedens kultur og kernefortælling. Dette stiller krav til tydelig kommunikation og onboarding, hvor lederen aktivt må formidle værdigrundlaget, særligt til dem, der ikke umiddelbart identificerer sig med wellness-branchen. En central dimension i kodningen er lederens anti-stereotypiske ledelsesopfattelse. *"Det handler ikke om alder, men personlighed"*, som fremvist i kodningen. Lederen har aktivt fravalg af generaliseringer på baggrund af alder, *"... der er mange aldersgrupper der kan arbejde. Jeg synes ikke jeg har så mange der er så gamle. Jeg synes mine medarbejdere har rigtigt gode ideer og det er alle aldre. Derfor vil jeg sige at det ikke handler så meget om alder, men mere personlighed"*. (Bilag 11.10. Leder for en lille virksomhed (Anonym 8)). Ledelsesformen formes ud fra medarbejderens individuelle behov og tilgang, ikke generationstilhørsforhold. Dette muliggør en høj grad af differentieret støtte, hvor både yngre og ældre medarbejdere mødes ligeværdigt.

Lederens relationsbaserede tilgang ses også i udsagnet *"jeg er en coach for alle, ikke kun for de unge"*, hvilket viser, at støtte, feedback og sparring er tilgængeligt for hele teamet. Det gælder både fastansatte og midlertidige som f.eks. freelancere. Kodningen viser her, at åben kommunikation og hurtig respons er centrale virkemidler i hverdagen, hvor trivsel og tryghed skabes gennem nærvær og aktiv tilgængelighed, ikke via formelle systemer. Lederen understreger vigtigheden af at reagere hurtigt, hvis nogen mistrives: *"folk skal kunne sige ting åbent, vi reagerer hurtigt"*, lyder det (figur 9). Dette vidner om en kultur, hvor trivsel forstås som noget, der opstår i daglig dialog og gensidig respekt, ikke som strategisk indsats. Et vigtigt aspekt i interviewet og kodningen er arbejdet med tydelige roller og onboarding, især i en lille virksomhed med mange forskellige funktioner. Medarbejdergruppen består både af butikspersonale, økonomer, marketingfolk og strategikonsulenter, samt løst tilknyttede freelancere. Det kræver, som lederen siger, at *"alle skal forstå deres rolle"*, uanset faglighed eller anciennitet. Kodningen viser her en ledelsesform, hvor forventningsafstemning, klare rammer og fleksibilitet går hånd i hånd.

Samtidig er der fokus på motivation og engagement blandt eksterne aktører. *"Freelancers skal også føle sig motiveret"*, påpeger lederen, et udsagn, der viser, hvordan midlertidigt ansatte inddrages i arbejdsfællesskabet. Motivation skabes ikke

gennem ydre incitament, men gennem involvering, tillid og kommunikation. Interviewet og kodningen fremhæver også den vigtige rolle virksomhedens værdisæt spiller. "*Vi arbejder med naturlige produkter, det kræver forståelse for værdier*", udtaler lederen (figur 9), hvilket indikerer, at det ikke kun handler om kompetencer, men om kulturelt match. Dette stiller krav til rekruttering og daglig ledelse, hvor værdimæssigt alignment er lige så vigtig som teknisk kunnen.

Afslutningsvis viser kodningen, at ledelsesstilen i høj grad bygger på nærhed, tillid og tilpasning. Den lille virksomheds størrelse tillader, at lederen kan agere både som coach og kulturformidler. Der er ikke behov for faste ledelseshierarkier, i stedet praktiseres en inkluderende ledelsesstil, hvor hele medarbejderen ses, og hvor arbejdsfællesskabet formes gennem respekt og relationer. Trivsel og performance er tæt forbundne størrelser, ikke gennem kontrol, men gennem fælles forståelse og værdi-identifikation.

11.0.10 Kodning af interview for formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)

Interviewet med formanden for en mellemstor virksomhed (Anonym 9) viser en tydeligt erfaringsbaseret og konsekvent ledelsesstil, hvor generationsforskelle håndteres med fokus på disciplin, arbejdsmoral og tydelige grænser (figur 10; bilag 11.11). Lederen arbejder tæt på gulvet og har daglig kontakt med medarbejderne i produktionen, hvilket former en praksisnær ledelsesform, hvor ansvar, stabilitet og præstation vægtes højt.

Formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De unge kommer for sent og mangler ansvar"	Fravær og ansvarskultur blandt unge	Hvordan håndterer lederen manglende mødedisciplin og ansvar hos yngre medarbejdere?
"De ældre gør bare det, de skal – uden spørgsmål"	Rutine og stabil arbejdsindsats	Hvordan udnytter lederen ældre medarbejders stabilitet og rutine i en travl produktion?
"Vi må sige det samme 500 gange"	Gentagelsesbehov og lav læringshastighed	Hvordan tackler lederen langsom indlæring og manglende vedholdenhed blandt yngre medarbejdere?
"Vi fyrer dem, der ikke møder op eller tager det seriøst"	Grænsesætning og konsekvens	Hvordan anvender lederen tydelige konsekvenser overfor adfærd, der skader arbejdspladsens flow?
"Der er ikke tid til følelser – vi er en produktion"	Realisme og følelsesafstand i arbejdskultur	Hvordan opretholdes produktionsfokus i en kultur hvor følelsesmæssige hensyn må vige for opgaveudførelse?
"De unge skal selv ville lære"	Ansvarliggørelse gennem selvmotivation	Hvordan balancerer lederen mellem støtte og forventning om selvstændig udvikling hos unge?
"Millennials har fundet deres plads – de gør det godt"	Livsfaser og udvikling over tid	Hvordan har Millennials ændret sig over tid, og hvordan opleves deres modenhed og stabilitet?
"Z'erne skal bruge støtte – men tager energi"	Ledelsesmæssig belastning og støttebehov	Hvordan opleves ledelsesmæssige krav og støttebehov hos Generation Z i forhold til ressourcer og tålmodighed?
"Man kan ikke lede alle ens – men man må stille krav"	Differentieret ledelse med fælles spilleregler	Hvordan balancerer lederen fleksibilitet med krav om fremmøde, kvalitet og respekt uanset alder?

Figur 10: Kodning af interview for formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)

Formanden fremhæver unge medarbejdere, særligt Generation Z, som udfordrende i forhold til mødedisciplin og ansvarsfølelse. *"De unge kommer for sent og mangler ansvar"* (figur 10), lyder det, og der gives konkrete eksempler på fravær, lav arbejdslyst og behov for gentagen instruktion. Lederen oplever, at yngre medarbejdere ofte kræver, at ting siges *"500 gange"*, og at motivation skal komme fra dem selv, *"Min*

egen personlige holdning er at de fleste unge godt kan være doven. De kommer for sent, eller de ikke høre ordentligt efter. Man skal sige det samme 500 gange og de fatter det stadig ikke. Det kan virkelig pisse mig af, men vi lærer dem det da" (Bilag 11.11 – Formand for en mellemstor virksomhed (anonym 9)). Dette skaber et ledelsesbehov præget af tålmodighed og tydelig konsekvensstyring.

Modsæt opleves ældre medarbejdere som stabile og arbejdsdygtige: *"De ældre gør bare det, de skal, uden spørgsmål"*, som fremvist i figur 10 for kodning Deres selvstændighed og forståelse for arbejdspladsens logik fremhæves som værdifuld, især i pressede situationer. De arbejder loyalt, møder stabilt og bidrager til en kultur, hvor opgaven kommer først, uanset om det er populært eller ej. Formandens tilgang til ledelse bærer præg af klare grænser og lav tolerance for uansvarlig adfærd, *"Nogle elever vi får ind, er virkelig talentfulde og vil gerne faget, mens andre bare overhovedet ikke vil det. Jeg har lagt mærke til at det ikke altid omhandler at de ikke kan det, det er mere at de ikke vil det. Derfor er vi nogle gange hårde og er nødt til at fyre folk"* (Bilag 11.11 – Formand for en mellemstor virksomhed (anonym 9)). Dette er en konsekvensbaseret praksis fremvist ved kodning, hvor medarbejdere, der ikke lever op til grundlæggende arbejdsforventninger, må forlade virksomheden. Dette suppleres af en generel afvisning af emotionel involvering: *"Der er ikke tid til følelser, vi er en produktion"*. Her handler det ikke om at give plads til sårbarhed, men om at fastholde fokus på opgaven og fællesskabets fremdrift.

Kodningen viser også, at læringshastighed og adfærdsforskelle opfattes som generationelt betingede. Generation Z beskrives som læringssvage og krævende i forhold til støtte, hvilket formanden karakteriserer som en ledelsesmæssig belastning. Løsningen findes i differentieret kontrol og klare spilleregler, hvor krav og støtte tilpasses alder, men hvor alle forventes at levere. En interessant udvikling vises i lederens refleksion over Generation Y. Tidligere betragtet som problematiske, vurderes de nu som stabile og kompetente: *"Millennials har fundet deres plads, de gør det godt"*, men *"Z'erne skal bruge støtte og tager energi"*. Dette illustrerer, at modenhed og livsfase har stor betydning for, hvordan en generation fungerer i praksis, ikke blot alder i sig selv.

Afslutningsvis viser kodningen en grundlæggende balance mellem krav og fleksibilitet. Formanden anerkender, at ikke alle skal ledes ens: "*Man kan ikke lede alle ens, men man må stille krav*". Her ses en differentieret tilgang, hvor der skelnes mellem behov, men hvor krav til fremmøde, orden og arbejdsmoral ikke er til diskussion. Kodningen (figur 10) og (bilag 11.11) dokumenterer, at ledelsesstilen er tydeligt formet af produktionskonteksten, hvor resultater, kontinuitet og pålidelighed prioriteres. Generationer forstås ud fra deres praksis og adfærd, ikke deres fødselsår, og det er medarbejderens evne til at tilpasse sig produktionsvirkeligheden, der afgør, hvordan de skal ledes.

11.0.11 Kodning af interview marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10)

Kodningen viser en fleksibel og kulturorienteret ledelsesstil, hvor fokus ligger på individets styrker og teams evne til at samarbejde effektivt på tværs af erfaring og alder (bilag 11.12 – Marketingschef for mellemstor virksomhed (Anonym 10)). Marketingschefen opererer med et bevidst fravalg af aldersbaserede antagelser og tilstræber i stedet en praksis, hvor personlighed, tempo og kulturtilpasning er de bærende styringsparametre.

Marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De unge er hurtige og hopper bare ind i ny teknologi"	Teknologisk parathed og intuitiv læring	Hvordan understøtter lederen unges evne til at lære ny teknologi ved at give plads til selvstændig afprøvning?
"De ældre er mere rolige og sikre i deres beslutninger"	Erfaring og dømmekraft	Hvordan balancerer lederen unges idéer med ældres behov for struktur og brandtroværdighed?
"Jeg forsøger ikke at stå i vejen for dem"	Autonomi og initiativ i arbejdet	Hvordan motiverer lederen medarbejdere ved at give dem frihed og tillid til at tage ejerskab over idéer og projekter?
"Vi leder ikke ens – det afhænger af personlighed"	Individtilpasset ledelse	Hvordan tilpasser lederen sin ledelsesstil ud fra medarbejdernes behov og tilgang – snarere end deres alder?
"Vi rekrutterer efter kultur, ikke kun kompetencer"	Kulturmatch og teamharmoni	Hvordan sikrer lederen, at nye medarbejdere passer ind i teams samarbejdskultur og værdier?
"Vi onboarde med introduktion – men de lærer hurtigt selv"	Tryghed og peer learning	Hvordan kombinerer lederen introduktion og learning by doing i en afdeling præget af selvhjulpne medarbejdere?
"Vi skifter mellem ven og leder"	Fleksibel lederrolle og situationsforståelse	Hvordan skifter lederen mellem støtte og autoritet alt efter situation, projekttype og medarbejderens modenhed?
"Alle arbejder i forskelligt tempo – det skal vi respektere"	Tempo- og præstationsbalancering	Hvordan balancerer lederen mellem højt tempo og behovet for rummelighed i arbejdsstile og energiniveau?
"Snak med dine medarbejdere og lad være med at antage noget ud fra alder"	Biasfri og lyttende ledelsesetik	Hvordan undgår lederen aldersbaserede antagelser og fremmer en respektfuld og individuel tilgang?

Figur 11: Kodning af interview marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10)

Unge medarbejdere opfattes som nysgerrige, teknologisk parate og intuitive i deres tilgang til nye trends og systemer, "de hopper bare ind i ny teknologi" (figur 11). Læring sker primært gennem handling og eksperimentering, hvilket lederen understøtter gennem frihed og ejerskab i kreative og digitale opgaver. Kodningen fra informantens

udtagelser viser, at unge ses som drivkraft for innovation og tempo, men også som afhængige af fleksibel støtte og frihed til at prøve sig frem. Omvendt fremhæves ældre medarbejdere som stabile, erfarne og sikre i deres beslutninger (bilag 11.12 – Marketingschef for mellemstor virksomhed (Anonym 10)). De tilføjer holdet eftertænkksomhed og dømmekraft, og kodningen viser, hvordan denne gruppe fungerer som et stabiliserende modspil til de yngres spontanitet. Ledelsesopgaven bliver derfor at balancere tempo og præcision, uden at nogen føler sig presset eller overset. Marketingschefen beskriver ledelsesrollen som flydende, hvor der skal kunne *“skifte mellem ven og leder”* alt efter situation og medarbejdertype. Udtagelserne fra marketingschefen fremvises ved kodningen, viser en praksis, hvor feedback og kommunikation tilpasses individuelt og ikke standardiseres ud fra alder eller hierarki (Figur 11). Det skaber et arbejdsmiljø præget af åbenhed, tillid og plads til forskellighed. Udsagnet *“vi leder ikke ens, det afhænger af personlighed”* viser en tydelig afstandtagen fra skabelonledelse (bilag 11.12 – Marketingschef for mellemstor virksomhed (Anonym 10)). Et centralt princip er teamets kemi og samarbejde. Lederen udtrykker, at der *“rekrutterer efter kultur, ikke kun kompetencer”*, og understreger, at uformel respekt og social integration vægtes højt i teamets dynamik (bilag 11.12 – Marketingschef for mellemstor virksomhed (Anonym 10)). Her fremstår kulturel match som vigtigere end fagligt niveau alene, en tilgang, som kodningen tydeliggør som kulturelt match og teamintegration. Læring og onboarding håndteres gennem fællesskab og peer learning. Den formelle introduktion bruges kun som ramme, mens reel læring sker gennem kollegial støtte og praktisk erfaring. *“De lærer hurtigt selv,”* siger lederen, hvilket viser en tillid til medarbejdernes selvorganisering og nysgerrighed. Kodningen fra informanten viser også en etik omkring ledelse, hvor alder ikke må bruges som automatisk forklaringsmodel. *“Snak med dine medarbejdere og lad være med at antage noget ud fra alder,”* lyder det, hvilket afspejler en antibias-tilgang, hvor det er individets behov, motivation og potentiale, der bør styre ledelsesgrebet (bilag 11.12 – Marketingschef for mellemstor virksomhed (Anonym 10)).

Afslutningsvis fremstår marketingschefen som en leder, der prioriterer fleksibilitet, dialog og kulturel forankring over formel struktur og ensartethed.

11.0.12 Kodning af interview for afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)

Kodningen fremvist for figur 12 peger på en situationsafstemt og menneskecentreret ledelsesstil, hvor erfaring og personlighed vægtes højere end alder alene (figur 12; bilag 11.13 - Afdelingsleder (M. Sørensen)). M. Sørensen balancerer mellem klare forventninger og en differentieret støttepraksis, med blik for medarbejdernes modenhed, potentiale og behov for tilhør. Hans ledelsesstil er præget af pragmatisme, men samtidig med tydeligt fokus på tryghed, integration og socialt fællesskab i produktionen.

Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)

Udsagn (udsagnsnære begreber)	Åben kodning	Proces-/betydningsspørgsmål (kernekategori)
"De unge har ikke erfaring, men lærer hurtigt og har gode idéer"	Teknologisk kunnen og udviklingspotentiale	Hvordan balancerer lederen de unges teknologiske parathed og initiativ med deres manglende erfaring?
"De ældre forstår hvorfor ting skal gøres, som de gør"	Erfaring, stabilitet og loyalitet	Hvordan bruger lederen ældre medarbejders forståelse for virksomhedens logik og stabilitet i driften?
"Jeg leder folk forskelligt, så de bliver behandlet ens"	Differentieret og retfærdig ledelse	Hvordan sikrer lederen en retfærdig tilgang ved at tilpasse sin ledelse til individuelle behov og forudsætninger?
"Nogle bliver skubbet lidt ud, hvis de ikke passer ind i rytmen"	Social integration og arbejdsrytme	Hvordan håndterer lederen eksklusionstendenser i en kultur, hvor rutine og forventninger er præget af erfaring?
"Vi prøver at tage hånd om dem, der føler sig udenfor"	Tryghed og trivsel i fællesskabet	Hvordan arbejder lederen med at sikre tryghed og fastholdelse, især for unge og nye medarbejdere?
"Ros er vigtigt, men man skal fortjene den"	Anerkendelse og resultatorienteret motivation	Hvordan arbejder lederen med ros og motivation i en kultur, hvor præstation og ansvar vægtes højt?
"Vi skal bruge det de unge lærer i skolen – det giver input til os andre"	Videndeling og generationsdynamik	Hvordan bidrager yngre medarbejdere med ny viden, og hvordan bruges det som læring og udvikling i teamet?
"Erfarne medarbejdere yder mest fysisk – de unge har flere år i sig"	Livsfase og udviklingsperspektiv	Hvordan vurderer lederen værdien i både unges fremtidige potentiale og ældres output i nutiden?
"Jeg tror fremtidens ledelse kræver mere fleksibilitet og fokus på hele mennesket"	Ledelsestænkning i udvikling	Hvordan udvikler lederen sin ledelsesstil fra en traditionel tilgang til en mere helhedsorienteret og fleksibel form?

Figur 12: Kodning af interview for afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)

De yngre medarbejdere beskrives som engagerede og kreative, men med behov for støtte, især i opstarten. "De unge har ikke erfaring, men lærer hurtigt og har gode idéer" (figur 12) viser et potentiale, der kun kan realiseres gennem tæt dialog,

tålmodighed og ledelsesmæssig tilstedeværelse. M. Sørensen ser de unge som værdifulde for virksomhedens fremtid, men erkender også, at deres læringsproces kræver vejledning og tålmodighed, især når de skal integreres i en kultur præget af stabilitet og rutine. De ældre medarbejdere opfattes derimod som loyale, rolige og selvsikre, *"de ved, hvorfor ting skal gøres, som de gør"*, og de kræver minimal opfølgning. Kodningen fra M. Sørensen, udviser stor tillid til denne gruppe, som fungerer som kulturbærere i produktionen. Deres bidrag er ikke nødvendigvis nytænkende, men afgørende for kontinuitet og kvalitet i det daglige arbejde. Ledelsesmæssigt er de lettere at samarbejde med, så længe rammer og opgaver er klare. En væsentlig ledelsesmæssig strategi er M. Sørensens ønske om samarbejde mellem generationer. *"Vi skal bruge det de unge lærer i skolen, det giver input til os andre"* indikerer, at læring og inspiration kan komme begge veje. Kodningen viser, hvordan han aktivt understøtter en videnudveksling mellem ældre og yngre medarbejdere, hvor erfaring og opdateret viden ikke ses som modsætninger, men som gensidigt supplerende. Et gennemgående princip i M. Sørensens ledelsespraksis er differentiering. *"Jeg leder folk forskelligt, så de bliver behandlet ens"* viser, at han ikke tror på ensartet ledelse, men tilpasser sin tilgang til medarbejderens personlighed, funktion og modenhed. Denne tilgang skaber en retfærdighedsforståelse, hvor ligeværd ikke er lig med ensartethed, men med situationsbestemt balance mellem krav og støtte. Kodningen viser også, at nogle yngre medarbejdere oplever udfordringer med at indgå i de etablerede arbejdsmønstre. *"Nogle bliver skubbet lidt ud, hvis de ikke passer ind i rytmen"* peger på, at de kulturelle og faglige forventninger kan skabe afstand, hvis ikke lederen aktivt arbejder med integration og tilpasning. M. Sørensen forsøger at modvirke dette gennem nærvær, dialog og fællesskab. Han er bevidst om, at tryk og trivsel forudsætter, at nye medarbejdere føler sig set og forstået. Samtidig er forventningen om engagement og ansvar tydelig. *"Ros er vigtigt, men man skal fortjene den"* illustrerer, at anerkendelse i hans praksis er knyttet til indsats og resultater, ikke blot deltagelse. Kodningen viser, at M. Sørensen motiverer gennem klarhed, tillid og tydelig evaluering, hvor feedback gives med substans og retning.

En balanceret forståelse af ressourcer på tværs af generationer præger også ledelsestænkningen. *"Erfarne medarbejdere yder mest fysisk, de unge har flere år i sig"* viser, at alder hverken ses som forhindring eller privilegium, men som en del af et

strategisk overblik over drift og fremtid. Det er ikke spørgsmålet om hvem der er bedst, men hvordan deres forskellige styrker kan aktiveres.

Afslutningsvis fremstår M. Sørensens ledelsesstil som et brud med traditionel top-down-tænkning. "*Jeg tror fremtidens ledelse kræver mere fleksibilitet og fokus på hele mennesket*" opsummerer en bevægelse hen imod en mere helhedsorienteret ledelsespraksis. Kodningen viser, at det er evnen til at aflæse individet, tilpasse sig teamets sammensætning og skabe en meningsfuld hverdag, der definerer ledelsesopgaven. Ledelse handler her ikke om at være chef, men om at være til stede, støtte udvikling og sikre stabilitet.

11.1 Bilag - Interviewguide

Introduktion

Tak, fordi du vil deltage i interviewet. Formålet med samtalen er at forstå, hvordan du oplever ledelse på tværs af forskellige aldersgrupper i din organisation. Jeg vil gerne høre om dine erfaringer, udfordringer og de strategier, du måske bruger til at skabe et godt arbejdsmiljø for alle. Der er ingen rigtige eller forkerte svar, jeg er interesseret i dine oplevelser og refleksioner.

Ledelse i en fleralders arbejdsstyrke

- Hvordan vil du beskrive aldersfordelingen blandt jeres medarbejdere?
- Oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre har forskellige behov i forhold til ledelse?
- Kan du give eksempler på situationer, hvor medarbejdere i forskellige aldre har haft forskellige forventninger til ledelse?
- Hvordan sikrer I, at jeres ledelsesstil passer til en arbejdsplads med forskellige aldersgrupper?

Arbejdskultur og trivsel

- Hvad mener du kendetegner et godt arbejdsmiljø for medarbejdere i forskellige aldre?
- Oplever du, at forskellige generationer har forskellige holdninger til fx fleksibilitet, arbejdstider eller karriereudvikling?
- Kan du give eksempler på, hvordan I understøtter trivsel på tværs af aldersgrupper?
- Er der eksempler på initiativer, som har fungeret godt eller dårligt i forhold til trivsel på tværs af aldersgrupper?

Samarbejde og kommunikation

- Hvordan oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre kommunikerer med hinanden i dagligdagen?
- Er der bestemte måder, hvorpå I arbejder med at fremme et godt samarbejde mellem generationerne?

- Har du oplevet situationer, hvor der har været misforståelser eller uenigheder pga. aldersforskelle? Hvordan blev de håndteret?
- Hvordan sikrer I, at vigtig viden bliver delt mellem medarbejdere på tværs af generationer?

Motivation og engagement

- Oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre motiveres af forskellige faktorer?
- Hvordan arbejder I med at fastholde motivationen blandt medarbejdere i forskellige aldersgrupper?
- Kan du give eksempler på, hvad der har virket godt i forhold til at engagere medarbejdere på tværs af generationer?

Teknologi og forandringer

- Hvordan oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre forholder sig til nye digitale værktøjer og teknologiske forandringer?
- Har I strategier for at sikre, at alle medarbejdere føler sig komfortable med den teknologi, I bruger i organisationen?

Rekruttering og fastholdelse

- Har du oplevet forskelle i, hvad yngre og ældre medarbejdere værdsætter ved et job?
- Hvad gør I for at sikre, at I tiltrækker og fastholder medarbejdere fra forskellige aldersgrupper?

Udfordringer og muligheder

- Hvad oplever du som de største udfordringer ved at lede en arbejdsplads med flere generationer?
- Ser du det at have medarbejdere i forskellige aldre som en styrke eller en udfordring – og hvorfor?
- Kan du give eksempler på, hvordan generationsforskelle har været en fordel i jeres organisation?

Fremtiden for generationsledelse

- Hvordan tror du, at ledelse på tværs af generationer vil udvikle sig i de kommende år?
- Hvilke råd vil du give til andre ledere, der arbejder med en fleralders arbejdsstyrke?
- Er der noget, vi ikke har talt om, men som du mener er vigtigt i forhold til ledelse på tværs af generationer?

Afslutning

Tak for din tid og dine refleksioner. Dine input vil hjælpe os med at forstå, hvordan ledelse på tværs af generationer fungerer i praksis, og hvordan det kan forbedres. Hvis du har yderligere tanker eller eksempler, du gerne vil dele, er du velkommen til at kontakte os.

11.2 Bilag - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 1)

Rolle: Afdelingsleder for IT-afdeling

Dato: 03/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 45 minutter

Start

Interviewer:

Jamen, tusind tak for at deltage i dette interview. Mit navn er Louise Nyborg Rosenbeck og jeg læser en Cand. Merc på Aalborg Universitet. Mit Speciale som jeg skriver, går ud på hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, samt hvilke muligheder og barrierer der medføres. Så i forlængelse heraf vil du ikke lige fortælle lidt om aldersdiversitet for dine medarbejdere?

Afdelingsleder - Anonym 1:

Jo, altså først vil jeg sige det lyder spændende det du skriver om og super relevant. Jamen, vi er meget blandet i vores IT-afdeling. Vi har faktisk både nogle ret unge, som er helt nyuddannede og lige er kommet fra skolen eller uddannelse af. De fleste vi har er mellem... 30 og 40 tænker jeg. Vi har meget få der er ældre end det.

Interviewer:

"Hvordan kan det være at i ikke har så mange som er fra den ældre generation?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Jamen, det er jo nok fordi vi er en IT-afdeling. Den ældre generation er ikke så stærke i IT som den yngre generation er. Dem der er mellem de 30 og 40 de er faktisk gode til det, men det er kun hvis de har sat sig ind i det. Der er mange fra den generation der er vildt gode til det. Jeg mener de hedder Generation Y, er det ikke rigtigt?"

Interviewer:

"Jo, Generation Y eller Millennials. De er mellem 25 og 40 år gamle".

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Alder spiller en stor rolle i en IT-afdeling vil jeg nok sige. Den ældre generation er ikke så stærke i området om IT, som den yngre generation er. Det ser vi i hvert fald ret tit, da der ikke er mange fra den ældre generation der gerne vil have stillingerne inden for IT. Det er jo nok fordi de ikke har lært det. Nu er jeg selv snart 50 og jeg kan godt mærke, at dem der kommer ind imellem 20 og 30, er langt dygtigere i IT end jeg er. Jeg har været her længere tid, hvilket giver mig en fordel, men der er også mange IT-ting jeg ikke kan. Så for at svare på dit spørgsmål, jamen vi har nok ikke den ældre generation IT-afdelingen, da de ikke søger herud, men det er nok også fordi at dem vi har er ved at gå på pension eller den nye generation bare tager over. Den yngre generation, de har jo vokset op i en tid hvor computer og digitalisering fyldte ret meget, så er jo voksede op med det. Den ældre generation har ikke gjort det. Det bliver lidt tungere og tager længere tid. Dem der er Generation Y eller Millennials, de er lidt midt imellem vil jeg sige. Vi har mange af dem og de er vildt dygtige til IT, men det er også fordi mange af dem har sat sig ind i det. De har nok ikke altid været super gode til det, men de har nu altid gerne ville lære det og få uddannelsen. Det har jo meget at sige. Svare det på do spørgsmål?"

Interviewer:

"Ja i hvert fald. Oplever du at forskellige generationer eller alder har forskellige behov i forhold til den ledelse du giver dem?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Altså nu er vi en IT-afdeling i en (virksomhedsnavn), så det er jo bare en lille afdeling for en stor virksomhed. Jeg tror helt klart der er forskel på ledelsesstilen, som generationerne gerne vil have og det har vi skam også arbejdet med. Hvad jeg har kunne mærke i de år jeg har været her, jamen så har den yngre generation mere krav til frihed og de vil gerne have meget fleksibilitet. Det kom også meget under corona, hvor hjemmearbejde var meget en ting, så nu i IT-afdelingen, jamen så folk arbejde hjemmefra et par gange om ugen hvis de ønsker. Jeg kan mærke at den yngre generation der lige er kommet ud på arbejdsmarkedet, jamen de skal jo lige lære hvordan det er at gå på arbejde. De skal læres op og guides noget mere. De kan sagtens blive lidt frustrerede hvis det ikke går hurtigt nok med at lære det, men på den anden side så har de også meget føling og hurtige til at lære nye systemer. Dem der

har været i virksomheden lidt længere, de ønsker ikke så meget micromanagement, det vil de bare slet ikke. Jeg kan mærke at de gerne vil have en leder der bakker dem op og støtter dem, men ikke en der går og kan man sige, ånder dem i nakken. Jeg kan se at det med at de kan udvikle sig og lære nye ting, er sandsynligt vigtigt for dem. De vil gerne arbejde i teams og snakke meget med hinanden. Så det der med at lede den yngre generation, altså dem der lige er kommet ud på arbejdsmarkedet, handler meget om at guide dem. Dem der har været her lidt længere eller er mellem de 30 og 40 år, jamen de vil gerne gøre tingene meget selv i de teams de er i. De vil gerne snakke indbyrdes og de er også super dygtige til IT, men hvis vi pludselig får et nyt system som vi skal sætte os ind i, som skete for... jeg mener det er 3 år siden... så skal de bruge lidt længere tid på at lære det. Vi har jo 2 i vores afdeling der er ældre end det, omkring de 50 udover mig. De er van til en mere klassisk lederstil. De forventer klar retninger, resultater og rammer. De kan godt lide struktur og at opgaverne bliver løst, så de er meget resultatorienterede. De kan godt lide en mere hierarkisk struktur, i stedet for den her flade struktur. Det er der skam også plads til, hvor vi jo gør vores bedste for at alle passer ind i den her struktur som vi laver.

Interviewer:

"Hvordan gør i det?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Jamen det gør vi jo ved at tale med vores medarbejdere om hvad der motiverer dem. Det kan f.eks. være at vi giver den ældre generation opgaver som de har løst 1000 gange. Det kan være at der er nogen der kommer ind med et software problem eller de skal ned i vores anden serviceafdeling og fikse en af deres computere, som de har gjort 1000 gange. De andre medarbejdere kan så køre ud til vores kunder, som har problemer derhjemme eller fikse nogle mere spontane problemer. De unge kaster sig bare ud i det, mens den ældre generation har brug for at tingene er som det plejer. Det fungerer måske super godt i en produktionsvirksomhed, men det fungerer ikke så godt i vores IT-afdeling, da vi har mange spontane ting vi skal lave, både inde i vores virksomhed og ude af vores virksomhed. Det er fordi vi har jo kunder med vores system, hvor det nogle gange ikke virker og der skal vi jo sende folk ud for at løse problemet. Vi kan også godt få opkald og så løse problemet over telefonen, det er den ældre generation heller ikke så god til. De er dog enormt gode til at fikse de systemer

som vi har haft i lang tid eller yde services som de har gjort 1000 gange. Der kan godt mærkes at den yngre generation begynder at kede sig, hvis de skal lave det samme hele tiden. Så ja det handler om at lytte på ens medarbejdere og hele tiden forsøge at give opgaver som de er trygge ved og de gerne vil lave”.

Interviewer:

”Det er helt vildt godt det du siger, så den måde i sikre jer at jeres ledelsesstil passer til alle er at i snakker med dem?”.

Afdelingsleder - Anonym 1:

”Ja, vi holder trivselsmøder og også har en åben diskussion med vores medarbejdere. Nu er mange af IT-afdelingens medarbejdere meget selvkørende, da de bruger meget hinanden, men ja. En åben kommunikation er virkelig vigtigt”.

Interviewer:

”Okay. Videre fra det, hvad mener du kendetegner et godt arbejdsmiljø for medarbejdere i forskellige aldre?”

Afdelingsleder - Anonym 1:

”Jamen, altså... hmmm... Det er et godt spørgsmål. Jamen, et godt arbejdsmiljø for os her i IT-afdelingen er at vi som ledere er et forbillede for vores medarbejdere. Det vil sige, at viser respekt og fleksibilitet for vores medarbejdere. Det er ligegyldigt om man er 25 eller 55, så vil folk gerne føle sig hørt og anerkendt. Men der er selvfølgelig forskelle på, hvad de forskellige aldersgrupper lægger mest vægt på, synes jeg. Som jeg fortalte tidligere, de yngre medarbejdere, altså dem der er Generation Y og Generation... hvad er den yngre generation?”

Interviewer:

”Det er Generation Z, det er min generation. Mellem de 14 til 15 år og til og med 27 - 28 år gamle”.

Afdelingsleder - Anonym 1:

”Okay, jamen så Generation Z, de går rigtig meget op i, at der er mulighed for fleksible arbejdstider, mulighed for at arbejde hjemmefra og at de hele tiden kan udvikle sig

fagligt. De vil gerne kunne mærke, at der er mening i det de laver og at de bliver set som individer og ikke bare en del af mængden, føler jeg. De vil gerne ses og høres. Generation X, som det jo hedder og opefter, de sætter faktisk mere fokus stabilitet og klare rammer. De vil gerne vide, hvad der forventes af dem, og at der er en god struktur på tingene. Mange af dem synes også, det er vigtigt, at man respekterer den erfaring og viden, de har samlet op gennem årene”.

Interviewer:

”Så, du oplever at der er en forskel mellem generationernes holdninger til fx fleksibilitet, arbejdstider eller karriereudvikling?”

Afdelingsleder - Anonym 1:

”Helt klart”.

Interviewer:

”Er der eksempler på initiativer, som har fungeret godt eller dårligt i forhold til trivsel på tværs af aldersgrupper?”

Afdelingsleder - Anonym 1:

”Jamen, vi har prøvet lidt forskelligt hen over tiden. Noget af det der virkelig har fungeret godt det har været, når vi har lavet faglige arrangementer. For eksempel er det at vi laver noget sammen. Det kan være vi mødes en aften og fejre at vi har nået virksomhedens mål. Vi har prøvet åben kommunikation, hvor vi alle kommer med friske nye idéer og de mere erfarne kan sætte det hele i en større sammenhæng. Vi har jo en årlig firmafest, hvor vi også prøver noget teambuilding aktiviteter. Det ramte ikke helt plet med alle, men nogle synes det var meget sjovt. Vi skal lære hinanden at kende også udenfor faglighed, men medarbejderne er faktisk virkelig gode til også at gøre det selv synes jeg. Bare i dagligdagen synes jeg faktisk at humor og en lidt uformel tone betyder ret meget hos os. Det gør bare, at folk arbejder bedre sammen og har det sjovere med det, de laver.”

Interviewer:

”Hvordan oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre kommunikerer med hinanden i dagligdagen?”.

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Altså generelt oplever jeg faktisk, at folk i forskellige aldre kommunikerer ret godt med hinanden i vores IT-afdelingen. Der er selvfølgelig forskel på, hvordan de gør det. Som jeg har lagt mærke til, jamen så er de yngre meget snaksaglige overfor hinanden og andre. Dem der lige er kommet på arbejdsmarked og ikke er så van til teamet endnu, er lidt mere tilbagetrækkende. Den ældre generation taler meget med hinanden og holder det meget fagligt til den yngre generation som jeg kan forstå det. Der kan godt komme nogle gnidninger, da vi næsten lige har oplevet af den yngre generation der gerne vil arbejde hjemme går den ældre generation... hvad kan man sige... går dem lidt på nerverne tror jeg. Grunden til det er, hvis de så skal snakke sammen indbyrdes, jamen så skal de snakke over Teams eller Zoom, som den ældre generation ikke er så vilde med. Så de har haft lidt et problem med hjemmearbejde, da den ældre generation altid møder op fysisk og nok ville ønske at alle gjorde det. Vi har så forsøgt at gøre det sådan at sige, jamen minimum 3 gange om ugen skal i møde op. Der har vi så også haft nogle problemer, da nogle gange er der forældre der gerne vil arbejde hjemmefra 4 gange om ugen og det er jeg nok lidt for hurtigt til at sige, det gør du bare. Det betyder jo at vi skal justere forventningerne til hinanden og jeg opfatter at indtil den ældre generation nok går på pension, jamen så er det jo nok sådan her det er nødt til at være, tror jeg. At det må vi nok leve med som ledere at forsøge at overkomme den her gnidning. Jeg prøver bare at respektere hvordan alle gerne vil arbejde. Det vi faktisk er i gang med lige nu, er at vi prøver at sætte teams op. Dem der gerne vil møde ind fysisk, dem der gerne vil snakke online osv. De bliver sat op i teams så det passer med at dem der arbejder ens, også bliver sat op i teams sammen. Der kan jeg nok mærke at det ikke hele tiden er generationer vi snakker om. Her er det også mennesker, for vi har skam mange der gerne vil møde op fysisk, som ikke er fra den ældre generation. Vi prøver at undgå at det ikke er kun de ældre sammen og de yngre sammen, men mere hvordan man arbejder og personligheder der bliver sat sammen i et team på 3 eller 4 personer. Nu er vi jo... altså i min afdeling, vi har flere afdelinger, men i min er vi omkring 26 medarbejdere hvis jeg husker rigtig. I hele vores virksomhed, er vi nok over 100. Du kommer også til at tale med (navn) ikke?"

Interviewer:

"Jo jeg har en aftale med ham, her i morgen".

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Ja, ham og så hans kollega, samt (navn) som er hans højre hånd, jamen de har nok 50 medarbejdere i deres afdeling. Så ja vi arbejder jo på tværs, men det er jo fordi vores systemer er sat sådan op, at vi er nødt til at lede en afdeling hver for ellers bliver det for rodet og for meget for en person at håndtere."

Interviewer:

"Men det giver jo også super god mening. Der er jo ikke nogen der kan håndtere en afdeling på 100 mennesker og få det til at køre rundt, så må man jo gøre afdelingerne mindre".

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Det er jo nemlig det og det er vi har gjort. Så vi har i vores mindre afdelinger lavet mindre teams og så er det så lederens ansvar at få den enkelte afdeling til at arbejde så godt som vi kan. Det er noget vi er meget beviste om. Der har selvfølgelig været situationer, hvor der har opstået misforståelser eller uenigheder på grund af aldersforskelle eller bare personlighederne. For eksempel som jeg har nævnt har vi det her med hjemmearbejde. Det skabte lidt frustration på begge sider. Men vi håndterede det ved at tage det op i fysiske møder og så individuelle møder, som trivselsmøder hvor jeg snakker med medarbejderne om hvad de godt kunne tænke sig. Vi lavede nogle møder, hvor folk kunne komme med deres synspunkter åbent, og hvor vi som ledere sørgede for at anerkende både behovet for den ene og den anden side. Vi talte meget om, at begge dele faktisk er nødvendige for at få succes og at forskellighed ikke er en svaghed, men en styrke. Det hjalp rigtig meget på forståelsen.

Når det kommer til at dele vigtig viden på tværs af generationer, altså fra min afdeling til f.eks. (navn)'s afdeling, så har vi flere ting kørende. Vi har for eksempel en, hvad kan man kalde det... en mentorordning. Altså vi kalder det ikke noget, men det er over hele virksomheden. Det er hvor de mere erfarne medarbejdere f.eks. hjælper de yngre med at få styr på det enkelte program som den erfarne medarbejder har prøvet 1000 gange. Det kan også være at den yngre medarbejder lærer de ældre om nye teknologier, når vi får et nyt program, som for eksempel AI værktøjer. Derudover bruger vi også dokumentation meget bevidst. Vi opfordrer alle til at skrive ting ned, både

processer og løsninger, så viden ikke går tabt, hvis nogen skifter job eller går på pension. På den måde prøver vi at sikre, at vi hele tiden bygger videre på den viden, vi allerede har, samtidig med at vi hele tiden udvikler os."

Interviewer:

"Ja, det lyder super spændende. Øhm bum bum. Du har faktisk svaret på de her spørgsmål, øhm. Hvad oplever du som de største udfordringer ved at lede en arbejdsplads med flere generationer?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Jeg vil sige, at noget af det største, jeg oplever som udfordring, det er at finde en balance, hvor alle føler sig set og hørt. Folk fra forskellige generationer kommer jo med helt forskellige forventninger til, hvordan man arbejder. De unge vil rigtig gerne have fleksibilitet, hurtige beslutninger og mulighed for selv at præge tingene. De gider ikke vente på lange møder og tunge processer. De vil bare i gang og prøve ting af. De lidt ældre medarbejdere vil ofte gerne have mere struktur. De kan godt lide, at der er klare planer og faste procedurer, og at tingene bliver gennemtænkt, før man kaster sig ud i noget nyt. Det er ikke fordi, de ikke kan lide forandring, men de vil gerne være sikre på, at vi gør det rigtigt. Så for os er der en forskel på generationerne og det er nok også klart da vi er en IT-afdeling. Jeg skal hele tiden være opmærksom på, hvordan jeg kommunikerer, så de unge ikke føler, at vi sidder fast i gamle vaner, men også så de ældre føler, at deres erfaring bliver... øhm... respekteret, samt at de også sagtens stadig kan bruges. Det gode ved de ældre er selvfølgelig erfaring vil jeg sige, mens den yngre jo ikke har det".

Interviewer:

"Det giver også god mening. Hvordan tror du, at ledelse på tværs af generationer vil udvikle sig i de kommende år?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Altså nu er der jo meget fokus på det allerede, som du jo nok ved. Der er mange bøger og artikler og programmer, der snakker om det her med generationer og ledelse af generationer. Jeg tror faktisk det bliver meget det samme. Der har altid været problemer med generationsskifte og det har der jo været... altid tror jeg. Derfor tror

jeg at det kommer til at blive meget det samme, hvor vi hele tiden holder fokus på det, men ingen rigtigt har det korrekte svar. Grunden til det er, at vi sagtens kan lede de forskellige generationer, men det betyder jo ikke at individet gerne vil ledes".

Interviewer:

"Så ganske kort, her afslutningsvist: "Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, samt hvilke muligheder og barrieres der, mener du?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Altså skal jeg sige det sådan, 3 ting om det ene og 3 ting om det andet?"

Interviewer:

"Det må du selv gerne bestemme"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Jamen, så vil jeg ganske kort sige at... at jeg oplever, at de fleste ledere ser aldersdiversitet som noget positivt, men det kræver også en ekstra indsats fra os af. Mulighederne er helt klart, at man får en masse forskellige perspektiver og erfaringer ind, som kan gøre arbejdet bedre og man også står stærkere på marked vil jeg sige. Udfordringen er, at folk kan have meget forskellige måder at arbejde på og forskellige forventninger, som kan skabe misforståelser. Hvis man ikke har evnerne eller konfliktløsningen til at håndtere disse problemer, så får man en ustabil afdeling. Det kræver, at man som leder er god til at skabe en kultur hvor der er respekt på tværs af alder."

Interviewer:

"Tusind tak, det giver mig i hvert fald meget indsigt i det her med ledelse af generationer. Er der ellers andet du gerne vil tilføje?"

Afdelingsleder - Anonym 1:

"Nej, det er der endeligt ikke. Jeg vil bare sige at det er enormt spændende det du skriver om og tak for at holde mig anonym. Det er ikke at jeg ikke vil være med, jeg

ved bare ikke helt om vi kommer til at ændre os for meget i fremtiden til at jeg har lyst til at stå frem med navn osv.”

Interviewer:

”Det skal du slet ikke tænke på, jeg sender dig transskriptionerne når de er færdige og så kan du godkende dem. Jeg slutter optagelserne nu...”.

Slut

11.3 Bilag - Afdelingsleder for IT-afdeling (Anonym 2)

Rolle: Afdelingsleder for IT-afdeling

Dato: 04/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 20 minutter

Start

Interviewer:

Tusind tak for at deltage i dette interview (navn). Mit navn er Louise Nyborg Rosenbeck og jeg læser en Cand. Merc på Aalborg Universitet. Mit Speciale som jeg skriver, omhandler hvordan og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, samt hvilke muligheder og barrierer der medføres. Så i forlængelse heraf vil du ikke lige fortælle lidt om aldersdiversitet for dine medarbejdere?

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Jo naturligvis. Du har snakket med (navn) i går, var det ikke sådan?"

Interviewer:

"Jo, jeg snakkede med hende igår".

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Så skal du nok bare være klar over at der er mange overlap imellem vores besvarelser".

Interviewer:

"Det er skam også helt okay, jeg skal bare have noget empiri til mit Speciale".

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Det lyder godt, gider du lige at stille dit spørgsmål igen?"

Interviewer:

"Ja, vil du ikke lige fortælle lidt om aldersdiversitet for dine medarbejdere?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Jo, i min afdeling så ser vi en tydelig spredning i aldersgrupperne, dog er størstedelen af medarbejderne mellem 20 og 40 år. Den eneste der er over 50 år gammel er faktisk min kollega, som også er afdelingsleder i samme afdeling. Vi har til gengæld en del yngre ansatte, som kommer direkte fra universitetet eller med kortere erhvervserfaring".

Interviewer:

"Hvordan kan det være at i ikke har nogen i fra den ældre generation?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Det hænger nok sammen med, at vi er en IT-afdeling. Vi ansætter ikke folk der ikke gider at være her. Mange fra den ældre generation har ikke haft de samme muligheder for at uddanne sig inden for IT som de yngre har. Dem der er mellem 20 og 40 år, de er generelt rigtig gode til det, men det handler også om, at de selv har haft interessen og valgt uddannelser, og jobs efter det. Det er ikke alle i den aldersgruppe der er skarpe, men dem der har haft lysten til at lære det, de er virkelig dygtige. Dem vi jo har flest i afdelingen, er Millennials og Generation Z og de er dygtige til IT? Jeg vil i hvert fald sige at alder spiller en stor rolle i en IT-afdeling. Ja det vil jeg nok sige! Det ser vi i hvert fald ret tit, da der ikke er mange fra den ældre generation der gerne vil have stillingerne inden for IT. Nu er jeg selv 37 og har en uddannelse inden for IT. Jeg har været Software Developer i (virksomhedsnavn) og der var jeg i 8 år. Så blev jeg en IT-konsulent herude, hvorefter jeg fik denne stillingen for 5 år siden, sådan ca. IT har nu altid været spændende for mig og det tror jeg også er sandt for dem der kommer og arbejder her".

Interviewer:

"Oplever du at forskellige generationer eller alder har forskellige behov i forhold til den ledelse du giver dem?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Jo altså, vi ændrer jo altid vores ledelse til at passe til de mennesker der bliver ansat, vil jeg sige. Det er nok mere den enkelte person og ikke som sådan generationen. Nu kan det også være fordi det er meget dem samme generation. Men jo, selvfølgelig har

de forskellige behov. Nu har vi nogle mål der altid skal opnås og det er vigtigt at vores medarbejdere kan affinde sig med det. Derfor er resultatorienterede og gode medarbejdere værdsat, altså folk der gerne vil deres job og ikke bare sidder og gør ingenting”.

Interviewer:

”Det giver jo også god mening. Man skal jo tjene penge jo”.

Afdelingsleder - Anonym 2:

”Ja og vi er jo en IT-afdeling der yder en service. Så må folk jo også gøre deres job... Hvor lang tid er der igen. Det er fordi jeg har et møde her om 20 minutter”.

Interviewer:

”Ja selvfølgelig. Jeg skal nok skynde mig og igen tak for at deltage. Bum, bum. Jo... øhmmm... Hvordan vil du beskrive, hvad der kendetegner et godt arbejdsmiljø for medarbejdere i forskellige aldre og oplever du, at generationer har forskellige holdninger til fx fleksibilitet, arbejdstider eller karriereudvikling? Kan du give eksempler på, hvordan i understøtter trivsel på tværs af aldersgrupper og nævne initiativer, der enten har fungeret godt eller mindre godt?”.

Afdelingsleder - Anonym 2:

”Jo, altså et godt arbejdsmiljø handler jo rigtig meget om, at folk føler sig motiveret og de godt kan lide deres arbejde. Det er jo uanset alder, tænker jeg. Du har nok hørt at vi er meget fleksible med hjemmearbejde og sådan, det skal der jo være plads til. Så jeg mener det handler om, at der er plads til, at folk har forskellige behov og det skal der være plads til. Jeg synes det handler meget om de personligheder man får ind i virksomheden, men jeg ved der er meget forskel på generationerne. Jeg ved at de yngre, de har meget mere fokus på work-life balance, mens de ældre de dedikerer sig mere til virksomheden. Vi nogle andre afdelinger med folk over omkring de 50 og de er meget mere på arbejde og møder ind hver dag. Der skal meget til før de ikke møder ind og er online. Vi holder trivselsmøder hvor vi gør hvad folk gerne vil have vi arbejder med og hvad de gerne vil arbejde med”.

Interviewer:

"Jeg kan huske at (navn) fortalte noget med en mentorordning eller rettere oplæring fra de forskellige IT-afdelinger".

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Ja det gør vi meget i. Det er vigtigt de lære noget af hinanden og det fungerer".

Interviewer:

"Det er også meget vigtigt. Ja nu skal jeg nok speede lidt op. Udover det, hvordan oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre kommunikerer og samarbejder i dagligdagen og gør i noget særligt for at fremme det gode samarbejde på tværs af generationer?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Altså hvordan medarbejderne snakker indbyrdes, det lægger jeg faktisk ikke så meget mærke til. Min fornemmelse er at de snakker godt sammen i deres teams, men jeg sidder ikke sådan og lytter på deres samtaler og sådan. Hvis vi har en konflikt, jamen så forsøger vi jo at tage det i opløbet, hvis man kan sige det sådan. Men hvordan de snakker sådan indbyrdes, det ved jeg ikke så meget om. Jeg tror medarbejderne er meget glade med hinanden, men bare de gør deres arbejde, så har jeg det fint med at de arbejder hjemmefra og sådan noget".

Interviewer:

"Ja, så for at jeg forstår det rigtigt. I har, eller i din afdeling har i Generation Z, altså nyuddannet, i har flest Millennials, altså dem fra 28 til 40 og ikke nogen Generation X, den ældre generation?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Ikke i min afdeling, men i de andre afdelinger har de den ældre generation som medarbejdere".

Interviewer:

"Så ganske kort, hvordan opfatter og håndterer du som leder aldersdiversitet på din arbejdsplads, samt hvilke muligheder og barriere er der?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Hmmm... Jamen jeg ser aldersdiversitet som noget positivt, da alle kommer med noget viden både fra uddannelse, men også interesse. Jeg synes som leder giver det en rigtig god dynamik, at vi har folk med forskellige erfaringer og perspektiver. Nogle kommer jo fra tidligere jobs og har mere erfaring, men så har vi også de helt unge. Vi er jo en IT-afdeling så det er ikke hele tiden vi får nye servicere, men når vi så gør, så er det godt at vi har sådan nogle dygtige medarbejdere. Så det er helt klart en styrke, synes jeg".

Interviewer:

"Ja det er også virkelig godt. Er der nogle udfordringer?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Udfordringer, jo det kan der godt være. Jo, det skulle lige være hvordan vi arbejder. Nogle kan godt lide at arbejde hjemme og andre kan godt lide at arbejde på arbejdspladsen. Så der kan godt opstå nogle kommunikationsproblemer og nogle problemer mellem generationerne, synes jeg. Service er service så vi tænker meget på kunden og der er nok ikke altid plads til at høre om den unge medarbejders nye geniale ide til hvordan vi kan opdele kontoret, for det er der ikke plads til. Nu er det ikke for at lyde som en gammel spade, men vi har tingene som de har, fordi det fungerer. Så der kan der være lidt udfordringer. Den nye generation har så mange nye måder at gøre tingene på, også overfor kunderne. De løser måske problemet anderledes, men selve programmet er jo det samme om du er ung eller gammel. Medmindre vi får et nyt program, så skal man lige sætte sig ind i det. Der ved jeg i hvert fald at den yngre og Millennials er hurtigere til det end de ældre".

Interviewer:

"Ja, det er også det jeg læser i hvert fald. Lige til sidst, hvordan tror du, at ledelse på tværs af generationer vil udvikle sig i de kommende år? Og hvilke råd vil du give til andre ledere, der arbejder med aldersdiversitet?"

Afdelingsleder - Anonym 2:

"Altså, for min afdeling tror jeg ikke det ændrer sig da jeg tvivler på at vi lige pludselig får en på 60 ind i virksomheden. Altså det kunne jo godt være, men jeg tvivler i hvert

fald på det. Jeg tror at jeg vil tage behovet som det kommer, tænker jeg og få mine medarbejdere til at arbejde sammen og huske at kunden skal have løst deres problem”.

Interviewer:

”Er der noget du ellers vil tilføje, for ellers synes jeg bare vi stopper her. Jeg synes jeg har fået det jeg skal bruge”.

Afdelingsleder - Anonym 2:

”Nej, jeg synes egentlig vi har været godt omkring det hele... men det vigtigste er nok, at man ikke kun ser alder som en begrænsning, men som en ressource, for det er jo det er. Så det må du gerne tage med”.

Interviewer:

”Ja det tager jeg i hvert fald med. Jeg stopper interviewet her”.

Slut

11.4 Bilag - Regnskabschef for mellemstor virksomhed (Anonym 3)

Rolle: Økonomaifdeling i en mellemstor virksomhed

Dato: 07/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 45 minutter

Start

Interviewer:

"Hej (navn) og tak fordi du vil deltage i interviewet i dag. Formålet med denne samtalen er at forstå, hvordan du oplever ledelse på tværs af forskellige aldersgrupper i din virksomhed eller afdeling. Jeg kan forstå at din formelle titel er regnskabschef, så derfor er jeg bare nysgerrige på dine erfaringer og refleksioner, så der er ikke noget rigtigt eller forkert".

Regnskabschef - Anonym 3:

"Hej Louise, og tusind tak fordi jeg må være med. Jeg synes, det er et rigtig spændende emne, og jeg vil meget gerne dele mine erfaringer med dette emne".

Interviewer:

"Vil du fortælle om hvad du går og laver og hvor mange medarbejder du har osv? Jeg er også interesseret i deres aldersfordeling og sådan"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Ja, jamen jeg er regnskabschef i en mellemstor virksomhed med cirka 120 ansatte på tværs af hele virksomhed. I økonomaifdelingen er vi 12 medarbejdere. Vi spænder bredt i alder, fra en nyuddannet på... ja hvor gammel er de... omkring de midt 20'erne til den ældste kollega på de midt 60. Vi arbejder med alt fra løn og bogholderi til controlling og rapportering. Så ja det er et meget godt spænd imellem alder og sådan. Så mit ansvar er ligesom at virksomhedens økonomi køre som det skal. Det vil sige, at jeg bruger meget af min tid på at uddelegere arbejdsopgaver til vores 12 medarbejder, da jeg jo ikke kan lave det hele selv. Så jeg uddelegering, som jeg sagde

bogføring af bilag, det er lønkørsel, controlling og rapportering til den øvrige ledelse. Herunder skal vi jo overholde lovgivningen, altså skat, moms, årsregnskab og at tingene bliver udleveret til tiden. Jeg forsøger hele tiden at styrke afdelingens strategi, ved brug af... øhh.. nye digitale værktøjer eller sørge for at vores medarbejdere får noget at sige. Fordi selvom jeg er regnskabschef og tal er sådan min primære jobkontrakt, kan man jo sige, jamen så går jeg meget op i at mine medarbejdere også bliver hørt og det kommer videre til vores HR-afdeling hvis der f.eks. er problemer og sådan.”

Interviewer:

”Så, man kan faktisk godt sige, at dit job handler både om tal og mennesker?”.

Regnskabschef - Anonym 3:

”Det vil jeg da i hvert fald selv sige”.

Interviewer:

”Har dine medarbejdere med de her forskellige aldersgrupper har behov for forskellige ledelsesstile?”.

Regnskabschef - Anonym 3:

”Jeg oplever faktisk, at der er ret tydelige forskel for hver medarbejders behov, især når det kommer generationerne. Bogholderi og regnskab er jo ikke noget nyt. Virksomheder har jo haft det, banker tilbage i tiden har haft det, så det er jo noget alle inden for regnskab og finans skal kunne finde ud af. Det er derfor meget det samme, men der kommer jo tidspunkter, især med ledelsesmetoden der godt kan være forskellig. Øhmm... Som jeg... Jeg kan give dig et eksempel. En af vores yngre controllere spurgte faktisk om en fast, ugentlig statusopfølgning. Han ville gerne sikre sig, at han var på rette vej og have mulighed for løbende sparring. Det kunne jeg se som Regnskabschef at det gav ham tryghed. Nu har vi vores afdelingsleder som er lidt mere i kontakt med vores den her afdeling, men jeg har intet imod at snakke med dem og jeg synes faktisk det var en enormt god idé”.

Interviewer:

"Det lyder også som en vildt god idé. Så hvordan gør i så for at alle generationerne får den bedste ledelsesstil der passer for dem?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Nu er jeg jo meget resultatorienterede, det kan man jo nok se når jeg arbejder med tal. Jeg synes dog også at arbejde med mennesker er super spændende. For at svare på dit spørgsmål, når man ser på tværs af aldersgrupper, oplever jeg tydeligt, at behovene for ledelse skifter. Vores aldersfordeling i afdelingen er jo ret blandet og som med den yngre, jamen så har jeg et eksempel med den ældre. Jeg havde en ældre kollega, der faktisk blev lidt irriteret, hvis jeg blandede mig for meget undervejs. Han ville hellere have opgaven, løse den på sin egen måde og derefter vende tilbage med det færdige produkt. Det var nok fordi han allerede havde erfaring fra tidligere jobs, så han ville gerne løse opgaven på hans måde og den måde han nok altid har gjort det. Så har jeg medarbejdere der er meget selvstændige, som vi ikke snakker så meget med udover bare sluder og sladder. De behøver nemlig som sådan støtte, men vi har trivselsmøder med dem for at de ved at vi er der for dem hvis noget skulle opstå".

Interviewer:

"Så du vil sige, at der er en klar forskel på aldersdiversitet i din virksomhed?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Ja, det vil jeg nok sige. De yngre medarbejdere vil typisk gerne have løbende sparring, hurtig feedback og en klar retning, føler jeg. De vil gerne vide, hvordan de udvikler sig og hvor de står lige nu. Dem der lidt ældre end de yngste i virksomheden, de køre meget deres eget show. Dog har vi typer der godt kan lide at ting sker hurtigt. Derfor har vi fokus på at tage flere korte, uformelle møder med dem og spørge ind løbende om alt er som det skal være. Jeg ser nok mere at den ældre generation, derimod, har ofte en anden tilgang. De forventer ikke nødvendigvis feedback hele tiden, men vil hellere have lov til at løse opgaverne selvstændigt og komme til mig, hvis der opstår noget. Så ja, vi tilpasser helt klart vores ledelse individuelt. Vi prøver generelt at sikre, at vores ledelsesstil er fleksibel, så alle medarbejdere føler sig set og forstået. Jeg er selv meget bevidst om at være tilgængelig hvis det nu skulle opstå at nogle har brug for mig. Jeg er selv meget nysgerrig på hvad den enkelte

medarbejder har behov for og vi som ledere forsøger at rette os ind efter det. Ja vi har noget arbejdsområder der skal være fyldt ud til en bestemt deadline, men vores medarbejdere skal stadig være glade for at gå på arbejde.

Interviewer:

"Angående samarbejde og kommunikation, hvordan oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre kommunikerer med hinanden i dagligdagen, hvis det er noget du overhovedet lægger mærke til? Derudover gør i noget for at fremme det her samarbejde?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Ja, ja! Jeg oplever faktisk at der er en forskel i hvordan medarbejderne taler med hinanden. Jeg hører at mine medarbejdere griner meget og der er indbyrdes hjælp. Det sætter jeg selv meget pris på at vi hjælper hinanden. Ja vi har vores egne mål vi skal nå, men vi er nødt til at hjælpe hinanden. Jeg oplever også at de yngre medarbejdere benytter sig meget naturligt af digitale platforme, hvor de hurtigt sender korte beskeder og forventer et lige så hurtigt svar. Det er ligesom dig, der sendte mig en LinkedIn besked og nu mødes vi på Teams. Det kommer bare meget naturligt for den yngre generation. Det er en del af deres måde at arbejde på, lige sende filen med nogle regnskaber eller en opdatering, så forventer de lige svaret tilbage. Det skaber en effektiv og uformel kommunikationsform. Omvendt ser vi ofte, at de lidt ældre medarbejdere stadig foretrækker en hurtig snak hen over skrivebordet eller et fysisk møde, hvor man kan få talt tingene igennem ansigt til ansigt. Det giver en anden dybde i samtalen og mange sætter pris på den direkte kontakt. Selvfølgelig har vi de obligatoriske trivselsmøder, hvor alle skal møde fysisk og vi får en snak, men ellers er det meget organisk med at folk ved de bare kan komme til en af deres ledere hvis de har behov for hjælp eller snakke om noget".

Interviewer:

"Det lyder som om i har tænkt meget på det. Så har der været situationer hvor i der er sket misforståelser eller gnidninger mellem generationerne og hvordan har i håndteret det som ledere og sikre jer alle informationen er lige mellem alle aldersgrupper?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Generelt vil jeg endeligt sige at det fungerer egentlig fint, men vi er også bevidste om, at vi skal understøtte og fremme et godt samarbejde på tværs af generationerne. Derfor arbejder vi aktivt med at lave en kultur hvor alle arbejder sammen og spare med hinanden. Der er ingen medarbejdere der må føle at de ikke kan komme til deres ledelse og ikke blive hørt på, så vi forsøger at løse problemet. På den måde får de og vi får, en bedre forståelse for hinandens kommunikationsstile og arbejdsmetoder, hvilket skaber en større respekt føler jeg. Jeg kan huske at vi har oplevet situationer, hvor der opstår misforståelser eller uenigheder, som kan bunde i aldersforskelle, helt klart. Et eksempel er, øhmm... vi sender beskeder ud på Teams kalender og så har vi også et internt system, hvor korte beskeder kan komme ud. Der er nogle af de ældre kollegaer, de ser faktisk ikke beskeden ellers så forstår de den ikke. Der skal vi være hurtige som ledere, at spørge eller de skal komme til os og spørge om de kan få en forklaring. Dog vil jeg så også sige at det ikke er ofte, da mange af dem faktisk godt ved hvordan arbejdet skal udføres. De har så meget erfaring at der intet problem ofte er. Så jeg vil nok sige, at... øhhh svaret det på dit spørgsmål, jeg kan ikke helt huske hvad det var?".

Interviewer:

"Ja, altså hvis du lige gider at uddybe hvordan i har håndteret det som ledere og sikre jer alle informationen er lige mellem alle aldersgrupper".

Regnskabschef - Anonym 3:

"Jo selvfølgelig. Øhmm... Jamen kultur har en stor betydning. Som leder forsøger vi at været forbillede, således at medarbejderne kan se fra vores side hvordan vi har en åben kommunikation og at vi snakker med hinanden. Jeg ville ønske at vi havde flere workshops og sådan, men det er ikke det jeg arbejder med. Så ja, kultur. Hav empati med ens medarbejdere hvis de kommer til en og spørg ind til dem. Det er virkelig vigtigt for at have et godt samarbejde for alle generationer. Så vil jeg faktisk også sige at man ikke må tillade en... nu siger jeg dårlig talemåde, eller dårlig behandling... hvad kalder man det?".

Interviewer:

"Altså, mener du bagtalere? Sladder og sådan?".

Regnskabschef - Anonym 3:

"Ja nemlig. Man er nødt til som leder ikke at deltage i sådan noget og fange det hurtigt. Alle arbejdspladser har nok prøvet det og det har vi også, med nogen der synes det kunne være sjovt at bagtale folk. Der tager vi dem ind og snakker med dem. Der kan godt være lidt gnidninger der, især mellem generationerne. Den ældre generation har deres måder at gøre tingene på og det er nok sådan det altid har været, mens den yngre generation kommer med nye ting eller er hurtigere. Der kan de unge nok godt føle, jamen hvorfor er de gamle hoveder her stadigvæk, mens de ældre nok føler, hvorfor er de unge her, de gider jo nok ikke alligevel, eller de gør det ikke som vi plejer. Der skal vi ledere være gode til at promovere en mere fleksibel tilgang og åben kommunikation, så de kan komme til os og ikke gå ud over hinanden".

Interviewer:

"Det giver også super god mening. Hvordan oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre motiveres af forskellige faktorer?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Ja, altså der er tydelig forskel mellem de forskellige generationer. Jeg vil nok sige at den yngre generation motiveres af ros, spændende opgaver og udvikling, altså komme på kurser eller få ny viden. De ældre... der vil jeg nok sige at de er mere stabile i deres erfaring og de kan godt lide, i hvert fald i vores fag få konkrete opgaver og så løse dem. Vi har jo nogle arbejdsopgaver der skal løses, men vi kan godt lide at arbejde med individuel motivation. Her spørg vi dem, med de her trivselsmøder, direkte til ønsker og vi anerkender seniorernes erfaring og forsøger at skabe udvikling for de unge. Dog vil jeg sige dem i midt 30'erne de er meget selvstændige i det her fag. De vil gerne bare udføre deres regnskab og hvis der er fejl, jamen så laver de det om. Jeg tror de yngre er lidt mere bange for at manglende erfaring og fejl, betyder at nu bliver de fyret. Det er jo ikke sådan det er, men det er nok sådan de føler".

Interviewer:

"Ja man kan godt som ung medarbejder føle at man nok gør meget forkert og bange for at blive fyret. Det giver mening det du siger. Nu er i jo en regnskabsafdeling eller en økonomiafdeling, så jeg vil skyde på at i bruger IT-programmer selvfølgelig".

Regnskabschef - Anonym 3:

"Ja, det gør vi bestemt. Vi bruger det store ERP-system NAV og SAP selvfølgelig, som vi bruger meget med bogholderi. Derudover bruger vi Dataløn og engang imellem Excel. Til kommunikation bruger vi, du ved, Office 365. Outlook, Teams, Word, Excel alt det der. Så ja vi bruger ret mange programmer".

Interviewer:

"Ja, oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre forholder sig anderledes til nye digitale værktøjer og teknologiske forandringer? Har i nogle strategier for at sikre, at alle medarbejdere føler sig komfortable med den teknologi som i benytter jer af?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Det er sjovt du siger det, fordi nu har de her programmer jo været her i noget tid. Ja, jeg lægger mærke til at den yngre generation bruger dem hurtigere, men alle i virksomheden kan bruge dem. Det er jo heller ikke en nødvendighed at kunne dem, når du bliver ansat, for det lærer du. Hvis nu f.eks. vi har en der bliver ansat der aldrig har brugt Excel, jamen så er det nok lidt mere underligt, end en der ikke har brugt... Dataløn f.eks. Det er som sådan ikke den ældre generation, da de har allerede lært det, men de er langsommere til at bruge det vil jeg sige. Det er mere nye der kommer ind, der ikke kender til alle programmerne og lige skal lære det. Jeg synes dog de er enormt hurtige til at lære det. Vi bruger meget tid på at undervise dem, men også at de bare kommer i gang og prøver at bruge det. Så lære de det hurtigt".

Interviewer:

"Hvad oplever du som den eller de største udfordringer ved at lede en arbejdsplads med flere generationer?"

Regnskabschef - Anonym 3:

"Jeg vil nok sige at den største udfordring er at balancere de behov som de unge har. Mange vil gerne arbejde remote, men det synes vi ikke er en god ide på nuværende tidspunkt. Vi kan godt lide at vores medarbejdere er her på arbejde og vi kan se og snakke med hinanden. Jeg ser at arbejde sammen på trods af alder er svært, men det er også enormt spændende. Vi har forskellige måder at arbejde på og det er skam helt klart, men vi kan sagtens få det til at fungere hvis ledelsen holder styr på dem eller

forsøger på i hvert fald. Medarbejderne selv skal også være villige til at yde deres bedste og arbejde godt sammen”.

Interviewer:

”Tror du der vil være nogen signifikant ændring inden for ledelse af generationer igennem de næste par år?”.

Regnskabschef - Anonym 3:

”Det tror jeg, men så bliver det bare noget nyt. Det er nok ikke Generation X eller hvad de nu hedder der hele tiden er oppe imod de yngre generationer, så er det bare Millennials imod Generation Z og Generation... den næste generation derefter. Det er sådan det er. Der vil altid være et spænd imellem generationerne, men det handler også om vilje om at ville arbejde sammen. Ja vi har altid gjort tingene på en bestemt måde, men vi skal også være klar til forandring. Det ved vi i hvert fald i private virksomheder at det er enormt vigtigt”.

Interviewer:

”Har du nogle gode råd til andre ledere der leder aldersdiversitet?”.

Regnskabschef - Anonym 3:

”Ja, altså vær nysgerrig på dine medarbejdere og også tag hånd om deres behov. Selvfølgelig, skal de udføre deres arbejde, men de skal også være glade for at gå på arbejde. Hvis du ikke har glade medarbejdere der trives sammen på trods af generationsforskelle, jamen så fungerer det ikke. Vi har jo også hørt historier i nyhederne med ældre ledere taler grimt til de yngre og sviner dem til, det er jo virkelig ikke i orden. Det kan godt være at den unge har et problem, men det skal du jo som leder og især en ældre leder kunne rumme. Mit bedste råd er nok til andre ledere at være nysgerrig på forskelligheder og ikke falde i fælden med at tro, at ”én størrelse passer alle, det er nok det dumme man kan gøre”.

Interviewer:

”Er der noget vi ikke har tale om som du lige vil snakke om eller uddybe?”.

Regnskabschef - Anonym 3:

"Nej... det er der faktisk ikke. Du er altid velkommen til at ringe hvis du har flere spørgsmål. Jeg synes det er enormt spændende, det du skriver om".

Interviewer:

"Tusind tak. Jeg sætter pris på at du gerne vil være med. Jeg stopper bare optagelsen og så sender jeg transskriptionerne når de er færdige".

Slut

11.5 Bilag - HR-chef for en mellemstor virksomhed (Anonym 4)

Rolle: HR-Chef i en mellemstor virksomhed

Dato: 08/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 35 minutter

Start

Interviewer:

"Tak (navn), fordi du vil deltage i interviewet. Det betyder meget for mit Speciale.

HR-Chef - Anonym 4:

" Hej Louise, og tusind tak fordi jeg må være med".

Interviewer:

"Jamen selvfølgelig. Først kunne jeg godt tænke mig at høre om hvad du laver som HR-chef og hvordan oplever du aldersforskellen i den virksomhed du arbejder i?".

HR-Chef - Anonym 4:

"Som du jo ved så arbejder jeg som HR-chef i en mellemstor virksomhed, hvor vi er omkring 200 ansatte. Jeg elsker simpelthen at arbejde med mennesker og det er jo derfor jeg valgte at søge dette job. Jeg var faktisk i (afdeling) før denne stilling. Det driver mig enormt meget, det her med at få det hele til at køre rundt og få alle tandhjulene til at glide nemt i den store maskine, hvis du kender det udtryk".

Interviewer:

"Ja, det kender jeg ihvertfald. Man kan virkelig høre, at du brænder for det! Jeg vil gerne spørge dig om du oplever, at medarbejdere i forskellige aldre har forskellige behov i forhold til ledelse?

HR-Chef - Anonym 4:

"Helt klart, ja! Jeg oplever, at alder spiller en rolle i, hvordan folk gerne vil ledes, det vil jeg nok sige. Men på den anden side... det er faktisk lidt svært at sige med sikkerhed,

for jeg oplever egentlig også, at det handler rigtig meget om personlighed og ikke kun om, hvilken generation man er født i. Vi har været på flere kurser omkring ledelsen af generationerne, som Generation Z, Millennials, Generation X og Boomers, så jeg kender godt teorierne bag det. Øhmm...”.

Interviewer:

”Det er faktisk præcis dem jeg skriver speciale om. Generation X, Millennials og Generation Z og ledelsen heraf”.

HR-Chef - Anonym 4:

”Det er da enormt heldigt. Jeg har næsten lige været på et kursus med det faktisk, det her med generationsledelse. Der ser vi faktisk en tendens til at de yngre medarbejdende, især dem fra Generation Z og de yngste Millennials vil jeg nok sige, har jeg lært på de her ledelseskurser at de er vant til det der hedder 'hurtig kommunikation'. De bruger korte beskeder, emojis, og de forventer hurtige svar. Det er det samme med den måde de snakker på, føler jeg. Hvis de har et spørgsmål, vil de gerne have et klart svar, således de er klar med opgaven og de ikke er usikre. De vil gerne have sparring tit og de har brug for at kunne føle, at de flytter sig. De går meget op i den her læringskurve, hvis man kan sige det sådan. De værdsætter i hvert fald ledere, der er tilgængelige og giver dem løbende feedback, føler jeg. Det føler jeg i hvert fald med mine yngre medarbejdere”.

Interviewer:

”Hvad så med den ældre generation, har i dem i virksomheden?”.

HR-Chef - Anonym 4:

”Ja vi har faktisk en hel del. De ældre medarbejdere, især dem fra Generation X eller dem, der har været på arbejdsmarkedet i mange år, har ofte en anden tilgang som du jo nok ved. Som jeg har lært og mærker også det er, at de foretrækker en mere grundig dialog, hvor man tager sig tid til at snakke tingene ordentligt igennem. De har selvfølgelig været på arbejdsmarked i flere år, så de er knap så interesseret i den her lange følelsesmæssige samtale. Dog vil jeg sige, de gerne vil hyggesnakke og det er virkelig dejligt. De ældre har jo erfaringen, så der er ikke så mange ting vi kan lære dem. Så ja, der er helt klart forskelle, både i den måde, de begge kommunikerer på

og i hvad de søger i ledelse. Jeg synes nok... ej det ved jeg heller ikke om det er helt rigtigt, men jeg kan godt mærke at i en virksomhed som vores, jamen så er dem på 50 til... 70 år gamle de er bare meget trætte af de her forandringer der er. De vil langt hellere være på arbejde og tingene er som det plejer. Det kan godt være svært at kommunikere med dem, for så kan man spørge dem om, er der noget du vil vende som du har haft udfordringer med, eller hvordan synes du selv det går. Så får man bare et kort svar, eller et, jeg synes det går helt fint. Der er ikke så meget dialog som der er med en der er... 30 eller endda 35 år. Så... jo personligheder og generationer det spiller nok en betydning. Det er også det, der gør arbejdet så spændende, at folk ikke altid passer helt ned i en kasse, men bringer noget forskelligt til bordet.

Interviewer:

"Hvordan sikre i jer så at den lederstil i bruger passer til de fleste?"

HR-Chef - Anonym 4:

"Ja, det er faktisk noget, vi har arbejdet en del med. For det er jo lige præcis som du siger, folk er forskellige, og så kan man ikke bare køre én slags ledelsesstil. Så vi gør noget forskelligt, eller vi har prøvet noget forskelligt og det vi gør nu synes vi virker virkelig godt. For det første har vi indført samtaler med vores medarbejdere både sammen i en gruppe, men også en til en. Vi har jo de obligatoriske mus-samtaler og der gør vi skam også. Jeg går selv meget i det her med samtaler, så vi kan vendt, hvad den enkelte medarbejder egentlig har brug for fra sin leder eller hvad vi har brug for fra dem. Det synes vi faktisk fungerer helt vildt godt med vores medarbejdere, men vi ved jo også at mange virksomheder gør det her. Vi og jeg lærte det for mange år siden og så har vi jo bare fortsat det".

Interviewer:

"Altså man behøver jo heller ikke at ændre noget der fungerer, men hvordan kommunikere medarbejderne så indbyrdes med hinanden? Er der måder i fremmer et godt samarbejde på og/eller har deres været misforståelser?"

HR-Chef - Anonym 4:

"Ja, jamen øhhh... so jeg sagde så holder vi samtaler med vores medarbejder, hvilket jeg går meget op i. Altså medarbejderne kommunikerer egentlig ret fint indbyrdes, men

der er jo forskelle, det kan vi ikke komme udenom. Som du nok også ved så er Millennials dem der nok er flest af lige nu, sammen med Generation X på arbejdsmarked. Det farver jo selvfølgelig den måde de arbejder på. Vi prøver faktisk at fremme samarbejdet ved at holde en åben kommunikation og lade folk arbejde sammen. Vi sætter bevidst folk sammen på tværs af generationer i projekter, så de lærer hinandens stil at kende. Og så opfordrer vi til, at hvis der er noget der er usikre, jamen så skal man altså lige snakke sammen om det og ikke dømme hinanden. Selvfølgelig er der tidspunkt hvor det ikke fungerer. F.eks. Hvis en person ikke er dygtig til jeres job, jamen så skaber der nogle gnidninger, men så er det vigtigt at vi lære personen det. Så øhhh ja, helt overordnet så synes jeg faktisk vi er blevet ret gode til at håndtere de forskelle, fordi vi netop tager dem alvorligt i stedet for bare at lade dem ligge”.

Interviewer:

”Ja! Oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre motiveres af forskellige faktorer?”

HR-Chef - Anonym 4:

”Jamen... oplever vi at forskellige aldre motiveres anderledes? Jamen, det er jo nok rigtigt, som jeg jo også selv har lært at de motiveres forskelligt. Øhhh... man kan jo tydeligt mærke at de yngre medarbejdere rigtig gerne vil have noget at udvikle sig på og det kan man jo nok godt forstå. De er jo voksede op med uddannelser der kan være 5 år og længere, så selvfølgelig har de en masse udvikling og det vil de jo gerne beholde. De vil gerne se, at de bevæger sig fremad, at der er nogle mål de kan sigte efter og at de får feedback hurtigt, så de ved hvor de står. Det skal helst gå lidt stærkt og være synligt, at de gør den her forskel for virksomheden. Der kommer det der med evner jo bare ind. Det er jo ikke alle der er nyuddannet der er lige så hurtige som de mere rutinerede. Derfor vil de gerne have ros, men de vil faktisk også gerne have stabilitet ved jeg. De vil gerne være sikre på at vi gerne vil have dem, ligesom vi skal være sikre at de gerne vil os. De ældre mærker vi ikke så meget, udover de godt kan blive skræmt af nye forandringer, men på den anden side er de jo også super gode til det. De er jo van til gennem deres arbejdsforløb at tingene hele tiden har ændrede sig. Så, vi forsøger at lave individuelle... kan man kalde det udviklingsplaner. Det lyder nok også for fancy, men det det er faktisk at vi har i baghovedet om hvad folk motiveres af. Det går jeg jo meget op i at alle mine medarbejdere er glade og trives, om de så er

nye eller ældre. Så jeg snakker med mine medarbejder til mus-samtaler om motivation. Så jamen ja, vi arbejder meget med det, og vi prøver hele tiden at huske på, at mennesker er forskellige og at motiveres forskelligt. Jeg kan selv se at det har motiveret vores medarbejdere”.

Interviewer:

"Ja det lyder super godt, med at holde mus samtaler og trivselsmøder som jeg tænker er det du snakker om”.

HR-Chef - Anonym 4:

"Ja, det er da det det hedder. Ej det må du undskylde hvis jeg glemmer at sige nogle ord du skal bruge, så må du gerne sige til”.

Interviewer:

"Det er altså slet ikke nødvendigt. Jeg sender også transskriptionerne til dig, så kan du rette dem igennem eller hvis du ønsker at sige noget andet. Nu vil jeg høre om du har kendskab til teknologiske forandringer og IT, altså om i har muligheder og udfordringer med det inde i jeres virksomhed?”.

HR-Chef - Anonym 4:

"Hmm... der vil jeg nok sige nej, det er jeg ked af. Jeg ved at vi har IT-programmer og jeg er klar over rent teoretisk er den nye generation bedre til det, men udover det... nej det holder jeg ikke så meget øje med. Det er mere trivsel og ledelse end det er, IT-programmer”.

Interviewer:

"Det er skam helt okay. Så springer vi bare let og elegant over det”.

HR-Chef - Anonym 4:

"Men jeg kender faktisk en der hedder (navn). Han er vores indkøbschef. Jeg kan da lige spørge ham bagefter om han kunne være interesseret i at have et interview med dig?”.

Interviewer:

"Det vil jeg sætte meget pris på, tusind tak. Jamen, så går vi bare videre. Hvad oplever du som de største udfordringer ved at lede en arbejdsplads med flere generationer?"

HR-Chef - Anonym 4:

"Hvis jeg skal være helt ærlig... Så synes jeg faktisk, at en af de største udfordringer ved at lede en arbejdsplads med flere generationer, det er at balancere de meget forskellige behov som medarbejderne har. Der er jo virkelig stor forskel på, hvad folk har brug for, både i forhold til ledelse, kommunikation, men skam også arbejdsvilkår. Som vi snakkede om, så er de yngre på en måde og de midt... ældste tror jeg, er på en anden måde og de ældre på en tredje måde. Dem skal man have til at arbejde sammen. Det betyder jo, at man som leder hele tiden skal navigere i to, nogle gange tre eller flere forskellige spor på én gang. Det kan godt være lidt udfordrende, især hvis man gerne vil være retfærdig og give alle medarbejdere den støtte de har brug for, uden at det virker som om man favoriserer nogen frem for andre".

Interviewer:

"Så ganske kort, hvordan opfatter og håndterer du aldersdiversitet på din arbejdsplads, samt hvilke muligheder og barriere er der?"

HR-Chef - Anonym 4:

"Ja altså, jeg vil sige udfordringen har jeg lige nævnt, er det okay med det eller skal du bruge noget mere?"

Interviewer:

"Nej det er min fejl. Vi kan bare sige muligheder i stedet hvis det er".

HR-Chef - Anonym 4:

"Okay... Altså jeg ser aldersdiversitet som en del af det at have en virksomhed. Der kommer altid nye mennesker til, om det er nye køn, race, religion eller alder. Det er naturligt føler jeg. Så mulighederne er selvfølgelig diversitet, globalisering og viden. Altså vi ikke længere bare er i vores egen lille boble, vi kan faktisk komme ud og snakke med andre mennesker der ikke bare ligner os selv. Så alt i alt, så ser jeg flere muligheder end udfordringer, når det handler om aldersdiversitet. Men det kræver, at

vi er bevidste om det og arbejder aktivt med det hver eneste dag. Det er nok det jeg vil sige med det”.

Interviewer:

"Tusind tak for dine refleksioner (navn). Det betyder virksomhed meget og jeg vil sætte pris på det hvis du gider at snakke med (navn) om jeg må lave et interview med ham. Er der andre ting du kunne tænke dig at tilføje inden jeg stopper optagelsen”.

HR-Chef - Anonym 4:

"Nej det tænker jeg ikke, jeg håber bare du kan bruge det til noget?”

Slut

11.6 Bilag– Indkøbschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 5)

Rolle: Indkøbschef i en mellemstor virksomhed

Dato: 08/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 17 minutter

Start

Interviewer:

"Tak (navn), fordi du vil deltage i interviewet. Formålet med samtalen er at forstå, hvordan du oplever ledelse på tværs af forskellige aldersgrupper i din organisation. Nu snakkede jeg jo med (navn) over Teams i går, så jeg er meget glad for at du gerne vil snakke med mig også. Jeg vil gerne høre om dine erfaringer og hvad i gør for at lede forskellige aldersgrupper".

Indkøbschef - Anonym 5:

"Ja, altså nu har jeg jo ikke en ledelsesuddannelse. Jeg har faktisk uddannet sælger, men fik så jobbet her, fordi det med indkøb var lidt mere mig end sælger i sidste ende. Øhmm... I vores virksomhed der er vi meget blandet, vi har alle aldre, gamle og unge".

Interviewer:

"Ja, det sagde (navn) godt nok at i havde mange forskellige aldersgrupper her i virksomheden. Mærker du at forskellige aldre gerne vil have forskellige ledelsesstile?".

Indkøbschef - Anonym 5:

"Altså, ja og nej vil jeg nok sige. Nu er jeg ikke så tæt på medarbejderne, udover øhmmm... vores arbejde og sådan, så at tale med dem en til en, det gør jeg ikke så meget i udover det professionelle. Men... jeg vil nok sige, at alle mennesker nok har deres egen måder at gøre tingene på og gerne vil ledes på forskellige måder".

Interviewer:

"Så du mærker ikke som sådan at der skabes konflikter imellem de forskellige aldersgrupper og du skal lede dem anderledes ud fra forskellige situationer?"

Indkøbschef - Anonym 5:

"Jo altså, nogle af mine medarbejdere vil gerne være sikre på at det de gør, er rigtigt. Så kan de komme til mig flere gange end andre. Det er jo typisk den lidt yngre generation vil sige. Dem der ikke har så meget erfaring, de bruger meget tid på at spørge synes jeg, mens dem der har været her længere tid de spørg endeligt ikke så meget mere. Det er jo nok fordi de har været her længere tid".

Interviewer:

"Kan du give et eksempel hvor medarbejdere i forskellige aldre de har haft andre forventninger?"

Indkøbschef - Anonym 5:

"Nej, jo... altså vi har haft en del gange hvor vi har spekuleret når vi skal hyre folk om vi skal hyre helt nyuddannet eller ufaglærte, da de jo ikke har erfaringen. Der kommer jo et tidspunkt hvor man nok er nødt til det, men jeg kan godt mærke at det går lidt hurtigere hvis man hyrer nogen der allerede kan det. Det er jo det mest oplagte, men på den anden side. De kan også være mere stædige. F.eks. Vi hyret for et års tid siden en mand, som... altså han havde været produktionsmedarbejder i mange, mange år og han var sikker på at den måde de gjorde det på det var sådan man altid gjorde det. Så kom vi op og diskutere da han mente at når vi henter varer ind og skal have dem på lager, jamen så mente han at det skulle gøres på hans måde. Jeg insisterede så på at det skulle gøres på en anden måde. Det var han ikke helt enig i. Nu arbejder han så ikke her mere, men det er som sådan godt nok. Vi undrede os over om vi skulle have gjort det anderledes, men nu gør vi det jo sådan her af en grund. Vi stiller varerne så det giver mening og flytter rundt på det, men det synes han tog for lang tid".

Interviewer:

"Er det træls når ældre kommer og siger hvordan de plejer at gøre det?"

Indkøbschef - Anonym 5:

"Ja det synes jeg faktisk det godt kan være. De plejer nok at gøre det på en måde og de har masser af erfaring, men de er ikke så lette at have med at gøre som den unge synes jeg. De unge spørg mere, men de er også bedre til at affinde sig med, jamen sådan gør de det her. De vil ikke have så meget at sige, da de lige skal lære arbejdspladsen først".

Interviewer:

"Hvordan sikre i jer så at der er plads til alle, hvis den ældre generation godt være svær at have med at gøre".

Indkøbschef - Anonym 5:

"Du må ikke misforstå. Jeg vil gerne have de ældre, da de har meget erfaring. Det er bare dem der er, nu siger jeg, 30 og opefter det er dem vi gerne vil have mange af. De er dygtige og de har ikke så meget erfaring at det kommer til at blive et problem for virksomheden. De er dog heller ikke så unge at de ingenting ved. Vi har nok flest der er de 30, men nu skal jeg ikke gøre mig alt for klog på det. Men vi forsøger da at gøre vores bedste for at alle kan være her. Vi vil gerne have at alle er glade og bliver dygtige til deres job. Jeg vil bare gerne have at alle arbejder sammen og på trods af alle, at alle kommer ind i virksomheden med respekt. Det betyder meget for mig at alle passer deres job.

Interviewer:

"Ja, hvad mener du så kendetegner et godt arbejdsmiljø for alle aldre?".

Indkøbschef - Anonym 5:

"Hmm... det er et godt spørgsmål. Jeg vil sige at... alle er glade for deres arbejde. At alle kan finde ud af at arbejde sammen. Der er ikke noget værre, hvis du selv har prøvet det at være på en arbejdsplads med en der altid er sur eller ikke gider at arbejde. Så skal de andre fra holdet, ligesom bære den her ene person fordi de ikke gider at lave noget. Det er frustrerende for alle involverede. Så det vigtigt med åben kommunikation og tillid til at alle gør deres job, uanset alder".

Interviewer:

"Så det du siger er, at dem på din arbejdsplads ikke som sådan er anderledes på baggrund af alder, men der er stadig nogle forskelligheder?"

Indkøbschef - Anonym 5:

"Ja, jeg vil da ikke sige at ham der var ældre og tingene altid blev gjort på samme måde at han var sådan fordi han var gammel, men jeg kunne da godt forstille mig at han ikke var sådan da han var 20. Så ja, der er forskelle, men jeg ved ikke helt om jeg som sådan ser det super meget".

Interviewer:

"Ja, det er skam også fair nok. Så du ser heller ikke hvem der er bedre med teknologi eller nogle der er dårligere til at arbejde over og sådan noget?"

Indkøbschef - Anonym 5:

"Teknologi, jo altså der ved vi jo at den yngre generation er bedre til det. Men på mit arbejde, der bruger vi meget Ipad på lager og til indkøb, så der tæller jeg jo varerne op. Hvis nu vi har en person der er dårlig til noget som indkøber, jamen så skal jeg lære dem op. Der mærker jeg ikke at alder spiller ind, der er det mere kompetencer, da der er bare mennesker der er dårligere til at huske, oh vi mangler flere (produkter), eller vi mangler flere af de her (produkter). Derfor så er vi jo nødt til, ligesom at sige, okay du har nogle huller. Dem skal vi have fiksede".

Interviewer:

"Ja, så hvad vil du mene er de største udfordringer og muligheder ved at lede en aldersdivers arbejdsplads og hvordan håndtere du det?",

Indkøbschef - Anonym 5:

"Øhmm... Udfordringer er nok det her med at få dem til at forstå hinanden vil jeg sige. Det her med at, ja vi har en måde at gøre tingene på i virksomheden og det skal alle jo ligesom finde sig i. Når det så er sagt, jamen de har jo ret til at sige, hvad de vil være med til eller ikke. Jeg tror dog at de yngre er hurtigere til at forstå nye job, da de ikke har en erfaring de er låst fast i. Ja de er mindre erfarede men det er jo ikke en dårlig ting. Så har vi muligheder ved de ældre, jamen... det er nok erfaringen vil jeg

sige. Også de er nok mere van til hvis virksomheden har brug for flere hænder, jamen så er de der til at give et ekstra skub. Der er mange af de yngre der måske har et større socialt liv, børn eller ny kæreste eller hvad nu det skal være. Der skal ligesom være plads til det hele. Hvad var det sidste du spurgte om?”.

Interviewer:

"Hvordan du så vil håndtere det?”.

Indkøbschef - Anonym 5:

”Altså sammen med afdelingslederen, HR og så videre, jamen så sætter vi retninger op. Vi har en lovgivning der siger, hvor meget ferie må hver medarbejder have, hvornår skal de komme på arbejde og tage fri osv. Det er krav der er, men til gængæld skal de gøre deres job. Der er det forskelligt ud fra erfaring, men også vilje til at møde på arbejde. Jeg tror nogle gange vi formoder at det altid skal være sjovt at gå på arbejde, men det er jo ikke sandt. Nogle gange skal man gøre det, fordi det står i kontrakten eller man har brug for pengene. Det er skam også fair nok, men det vigtigste er for mig at medarbejderne gerne vil gå på arbejde. Hvorfor, er jeg lidt ligeglad med, men de skal passe deres job. Der ser jeg nok at dem der er 30 og ældre, det er nok dem der dygtigst. Så har vi de yngre der lige er kommet på arbejdsmarked. Selvfølgelig kan de godt være lidt doven, men de sværeste at lede for mig er nok de ældre. De kan godt have deres egen mening til hvordan tingene skal gøres og hvilke programmer vi skal bruge og hvorfor det er bedre. Men det er nok de største udfordringer. Hvis jeg har for mange, jamen så må vi jo snakke om det eller så må vi tage et større møde om det. Jeg håber du kan bruge det jeg siger”.

Interviewer:

"Det kan og tusind tak. Jeg tænker det er fint nu. Er der andet du gerne vil snakke om?”.

Indkøbschef - Anonym 5:

”Nej, jeg er bare glad for at du gerne vil have mig med. Det var sjovt at prøve, jeg har aldrig prøvet et interview før nemlig. Så det skal du bruge til dit...”.

Interviewer:

"Speciale. Ved du hvad, jeg slutter bare nu..."

Slut

11.7 Bilag - Produktionschef af Seritronic ApS (N. Nielsen)

Rolle: Produktionschef for Seritronic Sales ApS – N.Nielsen

Dato: 10/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: ca. 62 minutter

Start

Interviewer:

"Mit navn er Louise Nyborg Rosenbeck, og jeg læser en cand.merc. på Aalborg Universitet. Lige nu arbejder jeg på mit speciale, som handler om ledelse på tværs af generationer. Det vil sige; hvordan man leder forskellige generationer, altså skiftet fra generation X til Millennials og nu generation Z. Det gør jeg fordi jeg synes, det er enormt spændende det her med hvordan ledere opfatter og håndterer aldersdiversitet på arbejdspladsen, samt hvilke muligheder og barriere medfører. I den forbindelse kunne jeg rigtig godt tænke mig at høre, hvordan du som produktionschef oplever aldersforskellene blandt jeres medarbejder hos Seritronic. Er der stor spredning i alder? altså har i nogle der er meget yngre eller meget ældre?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Vi har jo alle generationerne, hvis man kan se sådan på det. Vi har dem der kunne gå på pension, som har valgt at blive længere på arbejdsmarked. Vi har elever inde i trykkeriet, som er de 20'erne, hvilket er generation Z. Så vi har jo hele spektret, men 80% af dem er Boomers og Gen X".

Interviewer:

"Er i trykkere alle sammen? Eller hvem er under dig?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Mine medarbejder er andre lederne af de forskellige afdelinger, men jeg har også været leder af de afdelinger. Vi har en afdeling, som trykkeriet, så er der en afdeling, hvor vi har Struers. Så har vi en afdeling, hvor vi har montagen og i montagen der har vi så 3 ledere. Vi har en overordnet leder, så har vi en som der er på vej til at blive

leder. Vi er ved at lave et skift, hvor de skal ind og dele faktisk den her afdeling lidt mere, så de kan hjælpes ad. For når den ene ikke er der, så skal den anden jo kunne tage over. Det er så medarbejderen ikke går til mig og er i tvivl eller sådan noget, så de skal hjælpe hinanden på den måde. Så har vi en som er en teamleder i en afdeling der hedder Teknik, som der egentlig ikke har de her med konflikthåndtering eller sådan noget, men meget mere med at sørge for at opgaverne de kommer hen til de medarbejdere i den afdeling, da de andre to ledere ikke den tekniske viden som hun har. Så man kan sige at hun er mere teknisk leder på et punkt.

Interviewer:

"Vil du også sige det at det er en organisk virksomhed eller det mere bureaukratisk virksomhed? Jeg har en fornemmelse, efter du fortalte mig om jeres teams og hvordan det fungerer, at der foregår rigtig meget kommunikation."

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, der er meget kommunikation mellem de forskellige afdelinger. I hvert fald i montageafdelingen er det meget vigtigt, at de tre ledere har et rigtig godt samarbejde. At de taler sammen og handler som ét team, for hvis de ikke gør det, så fungerer det ikke. Hvor de andre måske er lidt mere ansvarlige for deres egen afdeling, hvor der er lidt mere fokuseret på deres eget område. Men der bliver talt meget mellem afdelingerne, da koordineringen imellem dem om hvornår opgaven skal udføres, hvornår de når videre til næste trin, til montagen, det er noget, de skal vide. Så vi har hele tiden møder, hvor vi taler om, hvordan vi hurtigt kan få det videre til montage, så de kan nå det og levere det til kunden. Så hele tiden den her fornemmelse af, at vi skal holde fingeren på pulsen og hele tiden se, hvis der er en kunde, der rykker sig, jamen så skal jeg vide, hvem jeg skal gå til, hvor det befinder sig og hvad vores kapacitet er. Så taler jeg med mine ledere om, hvordan presset er i den her afdeling eller den her proces. For vi har forskellige processer, rigtig mange processer, som vi skal kende indtil."

Interviewer:

"Det er rigtigt spændende, at du siger. Så der er forskellige generationer i disse forskellige afdelinger?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Det er faktisk den samme generation, alle sammen. Jeg vil nok sige de er 50 plus. Da jeg blev trykkerileder, var jeg en ung leder. Jeg startede som 30-årig i trykkeri-afdelingen som leder, så der var jeg en ny generation der kom ind. Men det er faktisk den ældre generation, der er leder på nuværende tidspunkt, som har været på afdelingerne i længere tid. (Person A), som er hovedleder i montagen, hun har været der i 22 år. (Person B), hun har arbejdet som medarbejder i næsten 25 år og har været her i.... jeg tror, det er tre år siden, hun blev forfremmet til (Person A)'s højre hånd. Fordi hun ikke kunne styre hele afdelingen selv, fordi der er kommet mange flere mennesker til. De startede jo med tre mennesker og nu er vi 70 mennesker, så det er en stor mundfuld at have 25 medarbejder alene. Så hun har brug for at have en med. I dag er vi i gang med at lave en overgang, hvor de skal finde ud af at agere sammen som ledere.

Interviewer:

"Så hvis jeg forstår det rigtigt så er der mange ledere der er generation X, men mange medarbejderne der er alle former for andre, Boomers, Generation X, Millennials og Generation Z?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, det er alle former for aldre som er vores medarbejdere".

Interviewer:

"Oplever du at medarbejderne i de her forskellige aldersgrupper har forskellige behov for ledelsen. Noget de bedre kan lide end andre ledelsesformer?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Det er 100% sikkert, at der er stor forskel på generationerne. Hvis vi kigger på Generation X, så er de lidt mere loyale over for virksomheden. Hvis virksomheden har travlt, så giver de en skalde og de sørger virkelig for, at virksomheden klarer det godt. Derimod hvis man kigger på Generation Z er de ikke helt på samme måde. De prioriterer sig selv mere. Vi har altid forsøgt at være en fleksibel virksomhed, hvor vi har sagt at, det skal der også er plads til det. Hvis man kan give, så gør man det og det er vi super taknemmelige for. Selvfølgelig giver vi også den anden vej, hvis de har

brug for en fridag, så har de givet en dag ekstra, jamen så skal de også have en fridag næste gang. Så vi siger, at vi er fleksible på en måde, hvor det selvfølgelig er lidt sværere, hvis man ikke giver en skalde, når vi har travlt, jamen så er det sværere for os som ledere at sige: "Selvfølgelig skal du tage en fridag." Så vi er måske lidt mere stringente på det punkt. Man skal jo give lidt for at få noget. Så ja, man leder forskelligt, men det er faktisk ikke kun generationerne, det er faktisk også personer. Hvis man i stedet kigger på personligheder, jamen så er det ikke så meget generationerne, man går ind og leder forskelligt, det er faktisk mere personlighederne. Der er nogle medarbejdere der er mere resultatorienterede og har det sådan: "Jeg skal bare have noget, jeg har ikke brug for den her dybe snak, jeg vil bare kalde en spade for en spade" og så videre. Så er der dem, der har en masse idéer, som virkelig brænder for at finde på nye idéer, kigger ind i Lean og forsøger at lave forandringer der forbedrer processerne. Så er der dem der er virkelig nørdet og tænker tingene igennem. Det er de medarbejdere der er mere over i det menneskelige og følelserne, som skal være 100% sikker på at det de gør, er det rigtige. Og på den måde skal man egentlig lede dem, og ikke så meget generationsbestemt."

Interviewer:

"Nej, det er faktisk en rigtig god point, det, du siger. Så som du siger det handler om personlighederne, men der er også at der er en forskel imellem generationerne."

Produktionschef - N.Nielsen

"Helt klart! Der er en forskel, men når man læser artiklerne om Generationerne, hvor de siger det her med: "Nå, hvad kan du gøre for mig?", så er det ikke den type, vi får ind her hos os i produktionen. For vi kan ikke noget i den stil, vi kan ikke tilbyde at sige: "Nå, så har vi en spilledag eller så tager vi en halv time ud af produktionen for at spille på noget Playstation eller noget i den stil." Det er ikke det, vi brænder for, hvor måske nogle mere innovative produktioner eller virksomheder har mere plads til at sige: "Okay, det er det, vi kan tilbyde." Vi har lidt mere faste rammer, når det kommer til produktionen. Det er også det, de nye medarbejdere skal lære. For man kan også se den nye generation komme ind, de har ikke været ude på markedet, hvis man kan sige det sådan og samlet sten og kørt med traktorer. Det er første gang, de er ude på arbejdsmarkedet og vi kan se, at de skal finde ud af, hvordan man navigerer ind og ud af arbejdsmarkedet. Vi skal hjælpe dem på vej og sige: 'Nu er vi på vej i den forkerte

retning, vi skal hjælpe dig i den rigtige retning.' Så den enkelte medarbejder passer inden for normen. Det er fordi der er hele tiden et vippebræt. Man kan tage f.eks. Pauser. Der er dem der er hurtige til at gå til pause, hvis de så er rigtigt langsomme til at gå væk fra pausen, jamen så er der et rigtigt langt spændt fra normen. Hvis man går hurtigt ind til pausen og er den første til at gå tilbage fra pausen, så er der altid det her vippebræt, fordi vi spejler os i hinanden. Selvom vi ikke gør det bevidst, så gør vi det ubevidst. På den måde, så hvis der er en der bruger for lang tid på pauser, eller en der sidder konsekvent med telefonen, da telefonen er et sjovt værktøj, da den nye generation de er opvoksede med telefonen i princippet. Generation X er mere sådan, hvis manden ringer, så er det fordi det er vigtigt, så er der bål og brænd derhjemme. Så man kan godt se der er forskel på de forhold, så handler det om at snakke ind i det her om hvad er normen og sætte nogle retningslinjer.

Interviewer:

"Hvordan balancere i endeligt det, som f.eks. de forskellige aldersgrupper, men også forskellige generationer. Hvordan gør i det i praksis?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Jeg kan jo kun tale for mig selv. Det er jo, hvad jeg har brugt mine fem år her på Seritronic på at snakke ind i de her balancegange og sådan noget. Jeg har konsekvens taget det, der hedder trivselsmøder med min afdeling dengang, hvor jeg gik ind og simpelthen sagde, at vi skal snakke sammen. Vi er nødt til at finde ud af, når der er et eller andet, der bevæger sig, fordi afhængig af, hvor travlt vi også er, der kan vi også se, at der kommer nogle forskellige bevægelser. Hvis så der opstår frustrationer blandt medarbejderne som resulterer i gnister, jamen de gnister, dem skal vi have slukket, før det bliver til ild. Hvis først der kommer ild, så begynder det at brænde og så kan det lige pludselig blive en stor brænd, hvis man ikke får slukket den. Så hvis vi kan tage de gnisterne, så er det faktisk meget nemmere at slukke gnisterne, end det er at slukke ildebranden. Så du kan forstå den tankegang?"

Interviewer:

"Ja, fuldstændigt"

Produktionschef - N.Nielsen

"Så hvis igen vi tager et eksempel som telefonen, at det lige pludselig kapper over og siger, okay, nu er der et eller andet, jamen så tager man det faktisk i opløbet, fordi man har de her trivselsmøder og finder ud af om der nogle ting, vi lige skal have vendt? Jamen så kan det være, at der er en, der spørg om vi ikke skal have lavet nogle regler omkring telefonen? Og så tager vi det i samlet forum, fordi via at vi er i samlet forum, så kan vi også blive inspireret. Det er sådan noget, der hedder socialkonstruktivisme, hvis du kender til det."

Interviewer:

"Ja, det er faktisk sjøjt du nævner det, da jeg skriver mit projekt ud fra Karl Weick. Du ved meningsskabelse og at alle individer har deres fortolkning af virkeligheden".

Produktionschef - N.Nielsen

"Det er lige det. Men der er jo netop det med, at man sidder i samlet gruppe og så kan man hører forskellige meninger om telefonen. Derudfra kan man måske få en anden holdning til mobiltelefonen og hvordan den skal bruges i arbejdstiden. Så det er det her med, at de jo også bruger hinanden og de bruger de sociale interaktioner til at ændre kulturen på arbejdspladsen. Det er jo en fordel ved at der er de forskellige generationer, der bruger hinanden på kryds og tværs. Men det er jo igen kvæg i min uddannelse, at jeg også kigger ind i det. Så når jeg får nogle teorier og nogle ting som jeg kan bruge, jamen så benytter jeg det også. Nu læser jeg for eksempel ind i Lotte Lüscher omkring paradoxer, fordi vi lige nu står i et virkeligt paradox. Det handler om at vi har sindssygt travlt, hvor der ikke har været så stor prioriteret på at få trivsel ind. Vi har nemlig haft en periode her, hvor vi egentlig har lagt lidt låg på trivslen på en eller anden måde. Men vi lægger jo selvfølgelig ikke helt låg på trivslen, fordi det er jo en vigtig del. Men det her med at holde trivselsmøder og interagere med medarbejderne på den måde og at man lytter til dem, det er blevet lagt lidt på låg, fordi vi havde så travlt. Så vi lå i et paradox, hvor vi havde fuldt fokus på at kunne levere, fordi vi havde så mange kunder, der bare sagde, hvorfor kan i ikke levere? Det gjorde at vi måtte fuldstændig tænke på resultater og det gjorde jo så, at der ikke var plads til trivsel så meget som vi ellers ville gøre. Nu har jeg så gået ind og sagt, "godt, nu skal vi ind og prioriter trivselsmøder og få vores medarbejdere på banen". Så står man bare i endnu et paradox hvor mange heller vil bruge tiden i produktionen og ikke spille tiden på

trivselsmøder, men det er vigtigt for at få produktionen til at fungerer. Så ramme man bare igen og igen det her paradox. Men at man snakker ind i det og siger, ja, men det er lige så vigtigt en del af det her. For hvis du ikke også prioriterer at få de her snakke med medarbejderne, så kan det kappe over til sygemeldinger, eller folk bliver stressede, flere fejl, alt sådan nogle ting, som bare kører mindre produktivt. Fordi i deres hoved, der er ikke plads til lige at få rensset ud, altså som du siger, få snakket om tingene. Så hvis der er nogle gnister, så bliver det nemlig til bål, eller til ild.

Interviewer:

"Angående når i har haft så travlt og der er kommet ændringer, er der nogle aldersgrupper, der har nemmere ved det?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, den ældre generation er meget nemmere".

Interviewer:

"De er mere robuste i deres måder at håndtere situationerne på?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, den ældre generation er meget nemmere. Man kan godt sige robust, men jeg tror mere, at det er den måde, som de har været vant til. Altså de har været på arbejdsmarkedet noget længere tid og har oplevet de her bølger her. De har haft travlt og de har haft ikke noget at lave i perioder. Som jeg også startede med at sige, de tilknytter sig til firmaet på en anden måde, end den nye generation gør. Så de sætter sig simpelthen her og siger, okay, vi skal fandme give det en skalde nu her, fordi det er nu, firmaet har brug for mig, og så har de også vores ryg, når der ikke er så meget at lave. Så de går lidt mere ind i virksomheden, hvor den anden generation, den nye generation, de siger lidt mere *"nej, det går nok, vi kan ikke holde til at tage det her, eller vi tager ikke det overarbejde her nu her. Det kan jeg ikke lige håndtere. Jeg kan lige tage de timer, jeg har, og så er det fint. De gør lidt bare det kontrakten siger, mens den ældre generation går mere ind og tager ved når behovet er for det"*.

Interviewer:

"Ja, der er måske lidt mere modstand til det der overarbejde?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, jeg tror bare ikke, at de sætter sig ind i det på samme måde. Jeg tror ikke, det er som sådan modstand. Selvfølgelig, hvis det bliver påduttet fra firmaets side, at de skal overarbejde. Men det gør vi rigtigt, rigtig sjældent. Faktisk aldrig! Vi pådutter ikke folk. Vi tager det som en opfordring til at virkelig hjælpe hinanden. Vi står sammen i den her bus her og der kan jeg godt mærke, at den nye generation ikke hjælper til at give det her skud på bussen. Her kan der skabes lidt ubalance imellem generationerne, kan jeg mærke.

Interviewer:

"Jamen, det stemmer jo egentlig meget godt overens med alle de ting, jeg også har læst mig frem til igennem videnskabelige artikler, men også hørt fra den ældre generation"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja nemlig. Det er det, som kontrakten siger, det er det her vi holder os inden for og så er det fint. Jeg tror dog også at, de er bedre til at passe på sig selv på et eller andet punkt. Så jeg tror ikke at det er fordi, de ikke vil. Jeg tror mere, de er mere bevidste om, jamen, hvor vigtigt det er at passe på sig selv. Altså, det ikke er en modvilje i form af, det gider jeg fandme ikke, men det er mere en, jeg kan give det her af mig selv. Fordi det er jo egentlig det, som ligger meget oppe i vores kultur, at man giver det, man kan."

Interviewer:

"Men det gør jo også, at de jo ikke brænder sammen."

Produktionschef - N.Nielsen

"Det er jo lige det"

Interviewer:

"Det er jo også en positiv forandring, kan jeg jo læse, at der er mere fleksibilitet og forandring. Det er ikke bare, at folk skal arbejde indtil de går ned med stress og at de ikke kan mere."

Produktionschef - N.Nielsen

"Helt 100, det er jo både negativt og positivt, som du jo siger."

Interviewer:

"Angående samarbejde og kommunikation, hvordan oplever du at de kommunikerer med hinanden, hvis det er noget, du lægger mærke til?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Hvordan de kommunikerer med hinanden? Det er faktisk et godt spørgsmål, hvordan de kommunikerer med hinanden... Det er situationbestemt! Det er situationbestemt og meget afhængig af opgaver. Jeg kan fornemme, at de prøver at være lidt mere roligt, åbent, snak med dem omkring det. Men kan mærke efterfølgende, når de så har haft samtalen, at dem, der har været på arbejdsmarkedet i længere tid, at de sådan ligesom, for helvede, hvorfor er det, i ikke bare fatter det, jeg har sagt? Så de fornemmer lidt, eller det, jeg fornemmer ved dem, det er, at den yngre generation skal have det forklaret mange flere gange, end de skulle til andre generationer. Så der er et eller andet, jeg tror generationsmæssigt, at de vil gerne være sikre på, at de forstår det, før det går i gang. Hvor den ældre generation, de er sådan lidt, ja, hvad kan det ske? Det finder jeg bare ud af. Så tager vi de tæsk, eller hvad man nu siger."

Interviewer:

"Vi gør det bare?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, vi gør det bare og så må vi tage den derfra".

Interviewer:

"Sådan ganske kort for at kunne forstå det du siger ordentligt, "Hvordan opfatter og håndterer ledere så aldersdiversitet på arbejdspladsen?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja der er stor forskel på generationerne, men jeg tror igen, at vi skal ind og se personligheder, når vi rekrutterer, faktisk. Fordi det har vi faktisk ikke gjort så meget i tidligere, da man har haft den her tanke af, altså, alle passer ind til en virksomhed og

det gør de også. Man skal også have forskellige personligheder. Men jeg tror helt klart, afhængig af hvor de skal sidde og hvilken position, altså hvor er det henne, i hvilken afdeling de skal være i, der skal de have en vis forskellige personligheder, for at de passer lidt mere ind i det. Så ja selvfølgelig er der forskel på generationerne, men det handler meget om personlighederne.

Jamen altså, som sagt, jeg kommunikerer meget ensartet. Men selvfølgelig går jeg ind og kigger i, hvor er deres personlige adfærd og deres træk, og kigger ind i det, altså, nu nævner du selv, du kender (navn), som er jo meget menneskelig, men samtidig også meget nørdet. Så hun har jo meget af det her med, hun vil gerne lyttes til og hun vil gerne være 100% sikker på, at når hun gør noget, at hun gør det rigtigt. For hun kan faktisk ikke lide det modsatte, hvis hun ikke har gjort noget, der er rigtigt. Så der er jo netop den der kommunikation med at fortælle hende, det er okay, at der er fejl på nogen af dem. Det er okay, der skal være fejl på noget, for du lærer noget. Så simpelthen er der dialog med hende, og sige, okay, her er vi nødt til at sige, det her er fint, det kan godt være, at du rigtig gerne vil have det. Nu definerer jeg det som, at du gerne vil have 12. Men vi kan ikke leve af at lave 12-taller hele tiden. Nej. Fordi det tager for lang tid i vores produktion.

Interviewer:

I tjener ikke penge på det?

Produktionschef - N.Nielsen

Det giver ikke penge, nej. Vi skal faktisk ligge i det her, der hedder 4-7, i princippet.

Interviewer:

Hun er jo super perfektionistisk.

Produktionschef - N.Nielsen

Fuldstændig perfektionistisk. Og det er jo igen kvag i hendes personlighed og den kan hun ikke slippe. Men der er nogen, der skal hjælpe, apropos kommunikation. Der skal man som leder ind og snakke med hende og sige, okay, det kan godt gå. For ellers bruger hun tid på at gøre det perfekt. Og der er det netop, at kommunikation er meget

vigtigt. At hele tiden have for øje. Når der kommer en opgave her, hvor hun kan være aktiv, så skal man lige hurtigt forbi for at sige, det kan gå, eller det der kan ikke gå.

For ellers går hun netop ind i hendes både nørde-mode og perfektionistisk. Og hvis det så ikke lykkes at få det her perfektionistisk, så går hun jo op i det menneskelige og bliver lidt ked af det, i princippet, hvis man sådan ser det på det. Der skal man være rigtig god som leder og hurtigt fange de der ting. Modsat hvis en medarbejder laver ting til 00 eller 02, jamen så skal man også lige rette dem ind og forklare at det kan vores kunder ikke lide.

Interviewer:

"Så det er hele tiden denne her balance?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, men det er jo ikke kun hendes generation, for der er også en som er ældre end hende, der er faktisk meget lig (navn). Der har jeg også brugt rigtig meget tid på at lære hende at sige, det er da ikke godt nok. Det er bare kø, kø. Så jeg tror ikke så meget, det er generationsbestemt. Jeg tror mere, det er personlighed."

Interviewer:

"Har du oplevet situationer, hvor der har været misforståelser eller uenigheder på grund af aldersforskelle? Og hvis ja, hvordan blev det så håndteret?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Nu kan vi tage et meget godt eksempel såsom toiletbesøg. Vi har en medarbejder, som er generation z, som er ny på arbejdsmarkedet. Han skal finde ud af, hvad er normen og sådan noget. Han bruger rigtig meget tid på toilettet, fordi der kan han måske lige trække sig og tjekke, hvad han nu har på telefonen eller alle de her ting, fordi han er ikke vant til, at lige pludselig ikke at kunne svare med det samme. Vi ved ikke helt om det er det vi ligesom fornemmer. Han tager i hvert fald sin telefon med, og jeg har haft en dialog med ham omkring det her med, at når han går på toilettet, så går tiden der endeligt skulle bruges på opgaven. Og hvis han bruger en halv time på toilettet, det kan han godt nogle gange komme til, men det betaler man jo for. Det betaler firmaet for jo. Så har jeg ligesom fået snakket ind i den her dialog omkring det

her. Igen, vi spejler os i hinanden og hvis det går at han kan det, så kan det smitte til de andre i virksomheden. Der kommer andre til mig og siger "Prøv lige at lægge lige mærke til, hvor mange gange han går på toilettet. Prøv lige at se, hvor lang tid han er på toilettet". Og så er jeg jo som leder nødt til at agere på det. Da jeg så ligesom så; okay, det er jo faktisk en halv time, så er jeg også nødt til at tage ham til siden og sige det. Faktisk blev han superglad for han tænkte ikke over det. Han sagde bare, at når han var på toilettet så forsvandt tiden bare for ham og han kunne få ro i hovedet til den næste opgave."

Interviewer:

"Men det er da også godt nok for jer, at få det her bekræftet, om der også var noget galt?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Helt klart. Der kunne nemlig godt have været noget galt og det er også det, jeg nemlig har spurgt ind til. Det kunne have være at han var stresset, eller han ikke var glad for sit arbejde, så det er godt at få bekræftet at det ikke er det. Han blev jo så glad faktisk for, at vi tog snakken med ham. Så er det lige det der, at han ligesom bliver navigeret ind igen og som jeg siger, det er lidt det der med at styre foran. Det handler om ikke at blive det sorte får, for så bliver man også lagt mærke til hvis han er ude for normen. Så begynder folk jo at lægge mærke til ham, men hvis man får ham skubbet ind i folden igen, og er blandt de andre, så lægger man ikke mærke til ham. Så jo før man får skubbet ham tilbage igen og ligger inde for det her aspekt, vi taler igen om vibebrættet her, der hedder normen, jamen jo hurtigere kan det også gå tilbage til normen. Det er helt okay at sige, jamen i dag, der har jeg faktisk en dårlig mave. Så er der andre dage, så er han slet ikke rigtig på toilettet på den måde. Det er ikke fordi man ikke skal gå på toilettet, det er ikke det jeg siger, men det er mere det her med princippet i længden. Vi har det her med at vi er et team og at vi spejler os i hinanden".

Interviewer:

"Ja, det giver jo super god mening faktisk. Altså hvad gør i rent motivationsmæssigt for de her forskellige aldersgrupper? Nu siger du også personligheder, men hvad gør i for at motivere dem? Nu nævner du jo trivselsmøder og at i kommunikere meget med jeres medarbejdere, er der andre ting i forholdet jer til?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja. Altså jeg tror ikke, vi generelt laver forskel på generationen, hvordan vi motiverer. Jeg går mere ind i, hvordan man motiverer den enkelte medarbejder. Der er jo forskellige på, hvordan man motiverer dem. Hvad er deres personligheder? Altså der er nogen, der vil gerne løftes op, hvis man er meget resultatorienteret. F.eks. Jamen så vil man gerne fremhæve vedkommende, og sige: har I set (navn)? Hold kæft, han gjorde det godt her. Han nåede det inden for normen og det er meget bedre altid end normalt. Hvis man derimod gjorde det ved en anden, som er egentlig mere sådan, ikke så udadvendt, og ikke ville så gerne i fokus, hvis man gjorde det ved sådan en person, de ville kravle ind i sig selv og faktisk slet ikke blive motiveret. Den slags person skal man mere tage en samtale en til en, og sige, hold kæft, du gjorde det godt og snakke på den måde, motivation på den måde. Så man kan ikke sådan igen generalisere på de ting her, for det er personligheden. Hvordan vi motiverer, den er så forskellig.

Og man finder også ud af, hvad der motiverer de forskellige ved at tage en snak, som vi har fx en til en, hvor du spørger en til medarbejderen, hvad så? Hvad motiverer dig? Det er fandme bare motiverende, fordi når der er farver på, det gør mig så glad. Så lad os finde nogle opgaver med farver, eller det kan være, at der er en eller anden speciel opgave, som bare spiller hver gang for personen. Hvis man så giver personen den opgave, så blomster de op, og siger, det er lige mig. Nu har jeg kørt meget med om fredagen, så kørte man playliste, altså smidende hver sit nummer. Så fandt man tre numre, så hele dagen, der spillede man faktisk bare playlist på folkets numre. Så nåede det lige pludselig, så kom folkets eller medarbejderens numre, og så kunne man se, oj, det er mit numre. Det motiverer dem meget kan jeg se.

Interviewer:

Det er da også en meget god idé.

Produktionschef - N.Nielsen

"Så kører man nogle forskellige motivationsformer for at finde frem til hvad medarbejderne kan lide. Og så har jeg kørt meget med det her, også med at sætte mål op, i forhold til, at man skulle optimere nogle ting. Det kan være, at vi har det, som hedder at processere rammer. Hver eneste gang, man optimerede to tryk, så gav det antal minutter, som der gav et vis antal kroner og sådan noget. Og der havde vi sådan

et antal gange, vi kunne optimere to opgaver, der kunne køre sammen. Så var der antal kroner og ører, der kunne hentes. De antal rammer, det blev jo ikke belyst, det var jo også nogle tider og sådan noget. Så havde jeg sat et mål omkring, at vi skulle hente 100.000 på bundlinjen på den måde. Og da vi var tæt på, så fejrede vi det. Så gav jeg champagne, altså bobler, det var uden alkohol. Men det der med, at vi symboliserer og siger, kæft, det er godt gået, det er pissefedt”.

Interviewer:

”Det er da megafedt”.

Produktionschef - N.Nielsen

”Det motiverer dem til at sige, hvad er det næste mål? De har et mål, at de skal gøre. Fordi en ting det er, når de får en opgave, at de skal i mål med den, men målet er ikke så motiverende i sig selv. Men hvis man laver noget samlet, noget optimering, nogle ting, som gør, at hvis vi gør det her, så bliver de vist op her og vi i samme gruppe fejrer det. Det motiverer så meget medarbejderne.”

Interviewer:

”Har I egentlig nogen teknologiske forandringer herude?”

Produktionschef - N.Nielsen

”Ikke sådan helt vanvittigt mange nye teknologier. Mikroprint opkøbte Seritronic for to år siden snart. Derudover kører de meget iPads ud i produktion og sådan noget her. Så vi kommer til at indføre teknologiske ting, fordi at vi netop skal ind og arbejde mere digitaliseret end papirform. Så vi kommer til at komme ind og arbejde rigtig meget med det. Den største ændring i teknologisk vi har lavet, det var at vi skiftede vores system fra noget der hed CT5 til NAV. Der var selvfølgelig en generations-paradox det der, fordi den ældre generation havde svært ved lige at lære programmet at kende, og hvordan bruger man det. Hvor den yngre generation hoppede bare i det. Microsoft NAV er det vi har valgt at bruge, fordi det netop er et købeprodukt, så man kan sige det er færdigudviklet”.

Interviewer:

”Hvad er den største udfordring for dig som leder ved at lede generationsskiftet?”

Produktionschef - N.Nielsen

"Det er nok det her med, at man skal få medarbejderne af de forskellige generationer at arbejde sammen. At de skal få indblik i hinandens deres adfærd, deres personlige ting, hvordan de egentlig snakker og kommunikerer sammen. Den vigtigste del er faktisk, at de som medarbejder arbejder som team. Og det kan man kun, hvis de også får lov til at arbejde som team og snakke som team. Så finder man ud af, hvor er deres personlige holdninger, så de skaber jobbet sammen. Det er faktisk nok den største udfordring. Så hvis man ikke har de her dialoger, så vil man tabe begge generationer på en eller anden punkt. For så bliver den ældre generation pisseirriteret på de unge, og de unge bliver pisseirriteret på de ældre. Det er jo fordi de ikke har sat sig ind i, igen, Karl Weick, hvad giver mening? Hvorfor giver det her mening at gøre det her?"

Interviewer:

"Hvad mener du så de største muligheder er?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Det er som det er, når der kommer nye generationer, så kommer der også plads til nye teknologier. Nye teknologier giver nye vækst, nye måder at producere på og der vil jeg jo kunne se, at når det er, at man tager den yngre generation, de er ikke så bange for teknologi, som den ældre generation er. Man kan sige, hver at maskiner bliver mere teknologisk, så er der også behov for en ny generation til at tage de mere teknologiske maskiner. Så derfor ser jeg en kæmpe fordel ved, at vi har både en ældre- og yngre -generation. Fordi den ældre generation, de kan gå ind og makke, hvis du kender ordet makke, ind at skrue i maskiner. Hvor den yngre generation, de kan gå ind og kigge på computerbaserede teknologiske ting. Og sige, okay, det er fordi de gør sådan og sådan her. Den generation i midten er også dygtige teknologiske og dygtige praktisk, de skal bare have mere erfaring, men de ligger godt i midten. Så der bliver et godt sammenspil på den måde, at man simpelthen trækker de unges viden ind og kobles med de ældres gamle viden omkring, hvordan det egentlig er mekanisk.

Interviewer:

"Ja, så et godt sammenspil imellem de to generationer. Fordi vi kan jo lære noget af de ældre, og vi kan jo lære noget af de yngre".

Produktionschef - N.Nielsen

"Fuldstændig! Og det er jo det, der er vigtigt for, at vi kan vækste. Det er jo netop, at vi også er nødt til at kigge ind i, hvordan kan vi vækste med nye teknologier. Fordi vi kan ikke blive ved med at køre de samme gamle maskiner.

Interviewer:

"Jeg har et spørgsmål i relation til din pointe om, at Generation Z til tider kan have udfordringer med eksempelvis overarbejde og lignende. Det fik mig til at overveje, om det i virkeligheden handler om, at denne generation i højere grad oplever vanskeligheder med en mere traditionel, resultatorienteret produktionsform, altså en arbejdsstruktur, hvor tid og output er fast defineret, lidt ligesom man så det på samlebåndsarbejdspladser i 1950'erne. Generation Z er jo samtidig en generation, der er vant til fleksibilitet, konstant udvikling og forandring, især i brancher som vores, hvor man hele tiden må tilpasse sig nye behov og udfordringer. Så mit spørgsmål er egentlig: Oplever du, at det er selve denne faste og struktureret måde at arbejde på, som Generation Z har sværest ved at navigere i?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, fordi enten kan du leve med det, ellers kan du ikke leve med det. De folk som søger ud til os, der gør vi det meget klart til at sige; Jamen det her, du kommer til at stå ved denne her plads, og du kommer til at gøre det her. Så vi gør os meget umage med at forklare egentlig, hvor meget eller hvor lidt udvikling der egentlig er inden for vores produktion, for netop at de ikke tænker, 'der er virkelig stor udvikling og sådan noget'. Der gør vi meget os umage for at forklare og sige, jamen det er der egentlig kommer til at ske her de første par år, det er det her og det her. Der er ikke de store udviklingsmuligheder, så det er netop det, vi snakker meget ind i. Det er jo netop at sørge for, at vi får lavet en afklaring. Altså at de ved, hvad de egentlig går ind til.

Interviewer:

"Så, der er lønforhøjelser, men ikke forfremmelser?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, ja, det er en meget god måde at sige det på. Vi kan ikke ændre dem kompetencemæssigt. Vi har ikke nogen kompetence, vi kan udvikle dem i. På det

punkt, hvis der kommer en som trykker, de kan sige ok, vi har trykmaskiner og så har vi den farve, and that's it! Det er jo det der med, at hvis man ikke får det gjort klart for dem, at produktionen, er der ikke de vildeste udviklingsmuligheder, så skal man i hvert fald indtil Novo eller sådan noget, for netop at have sådan en kæmpe udvikling. Måske Vestas, hvis det er med lidt større virksomhed, men mindre virksomheder har man jo ikke det der mulighed for hele tiden at lægge noget kompetence på. Det er supervigtigt at forklare dem. Det er vigtigt at vi har fået forklaret dem, jamen, det er sådan her det er landet det ligger. Det er sådan her, vi kan kunne navigere i det her små spil her. Og så er det jo netop, om de personligt kan leve i det eller ej. Så derfor kigger vi også meget ind i at sige jamen hvis der er en, der virkelig brænder for teknologi og virkelig nye maskiner og sådan noget her, så er vi jo netop der, hvor vi siger, jamen det er altså ikke lige nu, fordi vi har ikke nogen nye maskiner. Det kan være, der kommer på sigt, men vi ved ikke hvornår. Så det er hurtigt at sørge for at få afstemt med dem. Når man har haft en jobsamtale, så slutter vi altid af med at sige, mærk i maven. Kan du leve med at sidde her resten af dit liv og sidde og lave de ting her? Det er det, de egentlig skal kigge indad og sige, jamen, er det fint for mig at sidde og lave de ting her?"

Interviewer:

"Men det er jo også en ærlig sag".

Produktionschef - N.Nielsen

"Altså, det er det jo. Vi får så nogle afslag, fordi folk der kommer her, ikke havde tænkt over at produktionen er sådan og det er som sådan også fair nok".

Interviewer:

"Tror du for ledelse af generationer, at der kommer en ny form for udvikling de kommende år. At det bliver større eller meget det samme?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Ja, det tror jeg faktisk. Man skal dog være opmærksom på, at de her generationer ofte bliver karikeret, altså fremstillet lidt for enkelt. Den kritik, man ofte hører om unge generationer, er måske ikke så relevant i forhold til nye, mere moderne virksomheder, men måske mere relevant i virksomheder der har flere af den ældre generation. Når

vi taler om store, etablerede virksomheder som Vestas eller Novo, så tror jeg ikke, de ændrer sig markant i deres ledelsesstil. Jeg tror helt klart at nye medarbejdere, uanset generation, enten passer ind i den eksisterende kultur, eller også søger de videre til en virksomhed, hvor de føler, de passer bedre ind. Derfor tror jeg heller ikke, vi kommer til at ændre vores ledelsesstil meget. Selvfølgelig skal man være opmærksom på de nye generationer og lære at navigere i det, men grundlæggende vil ledelsesstilen forblive det samme meget af tiden.

Interviewer:

"Ja, har du nogle gode råd til andre ledere fra flere alders arbejdsstyrke? Altså, som man siger."

Produktionschef - N.Nielsen

"Jeg vil bare sige nysgerrighed. Så vær nysgerrig på hvad der gør menneskerne glade. Hvad der gør at de trives. Spørg ind til dem. Spørg ind til medarbejderen og hvad de virkelig føler. Hvad er det? Og så få skabt den her gode adfærd i hele teamet. For at finde ud af hvorfor er det, at vi agerer, som vi gør? Fordi vi alle går på arbejde for at gøre sit bedste. Det er supervigtigt at få italesat det overfor sine medarbejdere, at hvis de har noget de gerne vil snakke om at så, kan de komme til deres leder. Det er vigtigt at man tager det faktisk bare stille og roligt, tage det med gnisten og ikke når der først er brand."

Interviewer:

"Er der noget, som du gerne vil tilføje, som vi ikke har snakket om?"

Produktionschef - N.Nielsen

"Nej, det tror jeg faktisk ikke. Så gik jeg lige sige jeg har 10 minutter endnu. Jeg har en lidt stram tidsplan i dag, men nej, ikke andet."

Interviewer:

"Så vil jeg bare takke dig for din tid og tak for at jeg måtte have dette interview med dig. Det kommer til at blive brugbart"

Produktionschef - N.Nielsen

"Jamen selvfølgelig, det vil jeg altid gerne..."

Slut

11.8 Bilag – Afdelingsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 6)

Rolle: Afdelingsleder i en mellemstor virksomhed

Dato: 10/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 35 minutter

Start

Interviewer:

"Tak fordi du vil deltage i interviewet (navn). Jeg skal nok holde dig anonym, som jeg lovede. Du kommer bare til at hedde Afdelingsleder – Anonym 6 tænker jeg, da jeg har haft 6 andre der gerne vil være anonyme også".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Det er da godt, for jeg tænkte faktisk at jeg ville være den eneste faktisk. Det er da dejligt at jeg ikke er det".

Interviewer:

"Ej, du er i hvert fald ikke den eneste. Jeg takker bare for at du vil være med".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Selvfølgelig".

Interviewer:

"Jeg vil gerne starte med at spørge: Hvordan oplever du det at lede medarbejdere på tværs af generationer? Nu er du jo afdelingsleder"

Afdelingsleder – Anonym 6

"Det med at lede på tværs af generationer er blevet en meget mere kompleks opgave, end det var for bare 10 - 15 år siden, vil jeg sige. Øhh, ja altså i dag har vi medarbejdere, der er alt fra midt i 20'erne til midt i 60'erne, vil jeg sige. Det jeg vil sige

med, hvad jeg oplever, er nok, at alle aldrene kommer med deres egne værdier og erfaringer og arbejdsforståelse med sig, synes jeg”.

Interviewer:

”Ja, så vil du sige at den ældre generation har, altså de har jo selvfølgelig mere erfaring da de har været på arbejdsmarked længere. Derimod den yngre generation har måske nogle andre gode værdier de kommer med? Vil de gerne ledes anderledes også?”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Ja. Jeg oplever især, at forskellige generationer har meget forskellige forventninger til både arbejdet som sådan og til måden, de gerne vil ledes på, synes jeg. For eksempel ser jeg, at nogle af de yngre, altså dem der hedder Generation Z, det er jo det du arbejder med, tænker jeg”

Interviewer:

”Ja, nemlig”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Ja, særligt dem, opfatter jeg ofte som i at de har et behov for hurtigere besvarelser, altså... øhmmm”

Interviewer:

”Feedback?”

Afdelingsleder – Anonym 6

”Ja, nemlig. Nu er vi jo en produktionsvirksomhed med stål, da der er klare rammer for hvordan sådan en opgave skal udføres. De vil derfor gerne have at vide mange gange om det de gør, er korrekt. Vi ser det meget i de unge”.

Interviewer:

”Det er faktisk sjovt, du er ikke den første der siger det faktisk”.

Afdelingsleder – Anonym 6

"Ja, det er jo en generel ting, tror jeg. De er bare mere usikre og det er jo ikke så mærkeligt, da de er jo nye på arbejdsmarked. Dog synes jeg virkelig at de unge vil gerne. De synes faktisk at, f.eks. vores svejsere der kommer ind, de er sindssygt dygtige mange af dem. Det her fag har jo ikke ændrede sig meget og vi har mange unge der gerne vil arbejde meget. Vi har en ung mand lige nu, der lige er blevet færdig. Han arbejder over så meget som han kan, da han gerne vil have penge. Så det er både nattearbejde og dagtimerne. Han er meget glad for sit job føler jeg. Jeg synes dog at i det her fag, om du er svejser, eller produktionsmedarbejder, eller maskinoperator, eller kvalitetsmedarbejder, det er dem med Ipads du kunne se da du gik igennem produktionen".

Interviewer:

"Ja, jeg så dem godt".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Ja, de har jo endeligt lært deres job fra skolen af og deres praktikpladser. Der kan selvfølgelig godt være nogle huller, eller usikkerheder men det er jo også fair nok. Dem der har været her i, bare 2 år synes jeg ikke der er nogle problemer, som sådan. Jo de kan lave fejl, men det er jo menneskeligt at gøre, vil jeg sige. Så fikser vi det jo bare, det er jo vores opgave. Så, ja de yngre spørg lidt mere synes jeg. De er lidt mere usikre, men også de vil gerne deres job. De er meget nysgerrige, synes jeg. De lidt ændrer der har været her længere, eller bare har 5 års mere erfaring de er i hvert fald dygtige og de arbejder på rutine. Dem der er her, f.eks. i produktionen som er de... 50, jamen de gør bare som de altid har gjort. Ja vi har fået nye maskiner, Ipads og computere og sådan, men selve svejserjobbet er jo meget det samme. Så ja, medarbejderne vil jo gerne jobbet".

Interviewer:

"Ja, så hvordan vil sige at du håndterer de forskellige ledelsesbehov som medarbejderne har?".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Ja, det er faktisk et godt spørgsmål. Altså jeg snakker meget med mine medarbejdere da jeg er afdelingsleder, så jeg kan godt mærke at nogle medarbejdere vil gerne snakke mere individuelt om deres arbejde. Når vi får unge ind, gør vi meget ud af at snakke med dem og sige til dem, at de gør det godt. Hvis der er en der kommer tilbage efter at have stress, som gør vi alt hvad vi kan få at sætte timerne så de kan være i det og give dem god feedback. De fleste medarbejder vil jeg dog sige, der vil de faktisk bare gerne have jeg ikke stirre på dem hele tiden. De har faktisk styr på det. Jeg bruger det meste af mit job på papirarbejde, mus-samtaler og kommunikation med vores kunder. Jeg går ikke sådan og stirre på medarbejderne. Det gider de faktisk heller ikke. Der er ikke noget værre end en leder der kommer, mens du er i gang med at svejse og så spørg, hvordan har du det i dag? Det vil de nok blive ret træt af".

Interviewer:

"Ja det kan jeg virkelig godt forstå. Så i tager det meget individuelt, det med ledelsesstilen?".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Ja, vi tager det meget som det kommer. Vi tager det meget på situationen og så problemløsende, selvfølgelig".

Interviewer:

"Det giver også god mening i jeres produktionsvirksomhed og den måde i arbejder på, så hvad vil du så sige, er et godt arbejdsmiljø med de her forskellige aldersgrupper".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Et godt arbejdsmiljø for os handler om at alle kan med hinanden på i hvert fald en professionel basis. Vi gider ikke at have drama i vores produktion, for vores produkt kommer til at blive værre. Så respekt for både faglighed og selvfølgelig forskellighed. Det nytter ikke noget at vores ældre generation ikke tager imod den yngre eller holder en anden etnisk baggrund udenfor, eller ikke vil snakke med kvinder, vi er jo en mandsdomineret arbejdsplads. Der er simpelthen ikke plads til at folk skal opføre sig dårligt. Vi har folk, der er enormt teknisk dygtige og en af dem er en kvinde der har været her i mange år. Når vi får hele holdet til at spille, så er det der, vi ser at det går

godt. Der skal være plads til forskellighed, også i måden man går til arbejdet på. For eksempel er der nogle af de yngre, der godt kan lide lidt mere tempo og variation i opgaverne, mens de ældre måske sætter pris på gentagelse og forudsigelighed. Begge dele er helt okay med mig. Bare at opgaven bliver løst, så er jeg sådanset ligeglad om du starter fra den ene ende eller den anden”.

Interviewer:

”Ja, man skal jo også være tryk på sin arbejdsplads. Oplever du, at forskellige generationer har forskellige holdninger til fleksibilitet, arbejdstider eller karriereudvikling?”

Afdelingsleder – Anonym 6

”Nej, eller jo... Det er mere situationsbestemt. Vi havde en for nogle måneder siden som vi desværre var nødt til at fyre til sidst, da han altid melde sig syg og han var faktisk ikke særlig produktiv når han var på arbejdet. Vi prøvede at snakke med ham i en 2 måneders tid og jeg prøvede at rykke ham rundt på forskellige hold for at se om hvor han kunne passe ind. Det gjorde han bare ikke. Han meldte sig syg, i hvert fald en gang om ugen og det er for meget. Han ville bare ikke jobbet og det gik jo udover de andre. Så han måtte finde sig et andet arbejde, men lad os nu sige at han lige pludselig om en 2 års tid søgte ind igen og han har helt ændret sin arbejdsmentalitet, jamen så giver vi også en chance mere”.

Interviewer:

”Så der er også plads til at lave fejl”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Absolut. Vi beholder de fleste indtil de går på pension forhåbentlig. Vi har flere der siger på hver 5 år fordi de vil noget andet, vi har ikke rigtig nogen fyringer. Sådan noget fyringsrunder og sådan noget, det gør vi ikke i. Hvis du gør for meget der påvirker de andre eller virksomheden, så tager vi en snak og så prøver at finde en løsning, men det er ikke sådan at du skal gå og have ondt i maven fordi du sov over dig igen, at du bliver fyret. Vi snakker med dig og giver dig mange chancer, men der kommer et tidspunkt hvor vi siger, næste gang det sker så er vi nødt til at lade dig gå. Det er jo sådan det er, for vores kunder skal jo have produktet og hvis du ikke møder op, jamen

det kommer jo til at blive et problem. Lad os sige, at vi har en medarbejder der skal kvalitetssikre alle 100 - 1000 svejsninger natten over. Kvalitetssikre dem og alt andet der er blevet lavet, og du så ringer ind syg. Det er fair nok, så prøver jeg at finde en anden der kan komme på arbejde, ellers så må jeg jo selv gøre det. Men hvis du så altid gør det på nattearbejde, jamen så er der jo et problem. Det skal vi jo have løst”.

Interviewer:

”Ja det giver jo også god mening. Har der været situationer, hvor der opstod misforståelser eller uenigheder pga. alder?”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”På baggrund af alder... Hmmm... Nej det vil jeg ikke som sådan sige. Jo der er forskelligheder selvfølgelig, men ikke som sådan... jo... kan jeg nå at ændre mit svar?”.

Interviewer:

”Ja selvfølgelig, det må altid gerne”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Okay tak, det er fordi, jeg kom da lige til at tænke på. Sidste år i november der havde vi faktisk noget af det du spørg om. Vi havde et nattehold som skulle møde kl. 22 og så være der til kl. 06 om morgen. Der var (navn), hov kan du slette det, jeg kom til at sige hans navn”.

Interviewer:

”Det er intet problem. Jeg skriver bare ’navn’ direkte, du får også transskriptionerne så kan du tjekke dem. Der kommer ingen navne med, det lover jeg”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Okay godt. Jamen vi havde en ældre herre, som sagde op i december ca. en måned efter denne her situation. Han var omkring de 50 plus og han var på nattehold sammen med en mand i 30’erne og en kvinde i 30’erne. De skulle kvalitetssikre og se om alle maskinerne stadig kørte og sådan. De kom så til mig, manden og kvinden i 30’erne og de sagde at ham på 50 han blev ved med at sige ting til dem. Det kunne være ting

som, i gør det ikke ordentligt. Den gang jeg startede her, der gik det bedre, fordi kvinder er jo ikke lige så stærke som mænd, eller så kunne han godt sige, ej maskinerne er for tekniske, eller de her mennesker på arbejdspladsen kan jeg ikke lide, eller de her ledere kan jeg ikke lide. Der var bare rigtig mange problemer sådan som han snakkede. Jeg havde aldrig hørt det før, da på dagholdet er vi jo flere mennesker. Så det kan være han ikke havde lyst til at ytre sig der. Jeg tog ham ind til samtale og han sagde så, det havde han aldrig gjort. Jeg tror jo på det mine medarbejdere siger, så jeg sagde, jamen jeg ved ikke om du gør det eller ej, men hvis du gør, må det gerne stoppe med det”.

Interviewer:

”Stoppede det så eller, hvordan siger man det, løj de yngre medarbejdere?”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Jeg kunne godt forstille mig at de måske pyntede lidt på sandheden, da jeg aldrig selv havde fået den fornemmelse at han kunne finde på at sige sådan noget. Det er jo heller ikke alle i 50’erne der snakker sådan, men jeg ved det faktisk ikke. Jeg tog i hvert fald de andre 2 til møde og spurgte om det havde blevet bedre. De sagde faktisk ja, det var det. Han snakkede ikke rigtig til dem og hvis han gjorde, så var det om en opgave. Så, i hvert fald var det løst så. Desværre sagde han op ikke lang tid efter. Jeg spurgte ham faktisk om det var situationen, men det sagde han det ikke var. Jeg ved det ikke, men min pointe er bare, at ja der er nogle forskelle der med alder. Det kan jeg også godt høre. Det har aldrig været så galt som det her jeg oplevede på natteholdet, men jeg vil nok sige at dem der har været her i 25 år, de kan godt drille og sige noget om nogen, men bare for sjov tænker jeg. Det går skam også den anden vej. Vi er dog meget hårde med at alle skal have lov til at være her”.

Interviewer:

”Det er også godt i gør noget ved det i stedet for bare at lade det stå på, så i faktisk er produktive med at ændre noget før det brænder over”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Ja, det er også det vi tænker. Det er selvfølgelig svært når nogen har været her så længe at sige til dem, at de skal ændre deres væremåde. Mange af dem jeg er leder

for, har været her meget længere end mig. Jeg har været her i 8 år og nogen af dem, jeg tror næsten det her var deres første arbejde”.

Interviewer:

”Det er virkelig også lang tid så”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Ja, det er i hvert fald sikkert”.

Interviewer:

”Oplever du forskel i, hvad der motiverer forskellige aldersgrupper?”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Motivere dem, ja altså, jeg vil nok sige... Det der motiverer dem, er lønstigninger og at færdiggøre opgaver. Det er nok de fleste af vores medarbejdere der har det sådan, Vi har selvfølgelig strategier og mus-samtaler, eller hvis folk gerne vil have trivselsmøder det kan vi sagtens. Jeg vil bare gerne tage det, hvis en medarbejder gerne vil snakke. Hvis de har ting hjemme eller på arbejdet de ikke er glade for. Det er bare meget det samme, så der er ikke så meget plads til, okay så lad os svejse på en helt anden måde. Lad os stå på hænder mens vi svejser, eller lad os fikse maskinerne på en anden måde. Det er ikke sådan vi gør det. Hvis jeg gerne vil motivere en medarbejder, så vil jeg enten sige, hvis du gør det her, tager en weekendvagt eller en nattevagt mere, jamen så får du to dage ekstra fri. Jeg vil gerne give mere i løn, men bonusser osv. Det køre jo automatisk, så motivation kommer fra fridage, god arbejdsdynamik, altså gode samtaler, mad på arbejde, kaffe og lønforhøjelser”.

Interviewer:

”Det er da også dejligt at få kaffe og aftensmad på arbejde”.

Afdelingsleder – Anonym 6

”Ja, det gør vi endeligt meget i”.

Interviewer:

"Ja, det lyder da også mega hyggeligt. Hvad ser du som den største udfordring ved at lede forskellige generationer?"

Afdelingsleder – Anonym 6

"Ja, det er helt klart at man ikke falder i fælden og begynder at tænke i stereotyper om alder, køn, race osv. Ikke alle unge er ens og ikke alle ældre er ens, som mennesker. Deres personligheder kan være meget anderledes vil jeg sige. Så det handler om at motivere dem om jobbet og bare acceptere at nye mennesker og generationer kommer ind på arbejdspladsen. Der er altid nye forandringer og det skal vi være okay med".

Interviewer:

"Ja. Hvad ser du som den største mulighed ved ledelse af forskellige generationer?"

Afdelingsleder – Anonym 6

"En produktionsvirksomhed er afhængig af at nye kommer og tager over, når de gamle går på pension. Det er ligesom en maskine, med tandhjul. Det skal skiftes ud en gang imellem. Vi er ikke bange for at undervise, vi er ikke bange for fejl, vi er ikke bange for... udvikling vil jeg sige. Den nye generation kommer og lære deres arbejde. Det er ikke anderledes end da den ældre generation, var den unge generation. Så jeg synes nærmest kun der er muligheder".

Interviewer:

"Det er også dejligt at høre, så det ikke kun er skidt at Generation Z er syge hele tiden eller er sløve på arbejdspladsen".

Afdelingsleder – Anonym 6

"Nej det synes jeg bestemt ikke. Tværtimod. Jeg synes de gerne vil deres job. Ja der er usikkerheder, men det er da meget normalt når man prøver noget nyt, synes jeg".

Interviewer:

"Ja, har du nogle råd til andre ledere der også har medarbejdere i forskellige aldersgrupper?"

Afdelingsleder – Anonym 6

"Jo, tal med dine medarbejdere. Husk at lytte til deres behov og hav respekt for dem. Der er ikke noget værre end en arbejdsplads hvor mange er bange for at blive fyret bare at man trækker vejret forkert. Skab en god kultur hvor alle lære af hinanden og hjælper hinanden. Det er det bedste bud jeg har".

Interviewer:

"Det er også et godt bud. Har du noget du gerne vil tilføje?"

Afdelingsleder – Anonym 6

"Nej, du stopper bare optagelserne tænker jeg",

Interviewer:

"Det gør jeg..."

Slut

11.9 Bilag – Produktionsleder for mellemstor virksomhed (Anonym 7)

Rolle: Produktionsleder i en mellem virksomhed

Dato: 11/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 25 minutter

Start

Interviewer:

”Tak, fordi du vil deltage i interviewet (navn). Det er rigtigt forstået at du er produktionsleder”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Det er så lidt. Jeg er ked af jeg ikke har så meget tid, men vi må nå hvad vi kan og jeg må besvare det så godt som jeg kan”.

Interviewer:

”Ja og det er skam helt okay. Formålet med den her samtalen er at forstå, hvordan du oplever ledelse på tværs af forskellige aldersgrupper i din virksomhed. Jeg vil gerne høre om dine erfaringer, udfordringer og de strategier, du bruger til at skabe et godt arbejdsmiljø for alle aldersgrupper. Det der hedder Generation X, Millennials, altså generation Y og Generation Z, hvis det er noget du har hørt om. Så gider du at fortælle lidt om aldersfordelingen af dine medarbejdere og om de har behov for forskellig ledelse udfra alder”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Ja jeg kender meget til de udtryk og vi har en ret bred aldersfordeling. Lige nu er den yngste vi har fået ind er 22 og den ældste nærmer sig 60 og går snart på pension. De fleste ligger dog mellem 30 og 50, så der er en god blanding vi har i virksomheden.

Interviewer:

"Oplever du, at medarbejdere i forskellige aldre har forskellige behov i forhold til ledelse?"

Produktionsleder – Anonym 7:

"Ja, selvfølgelig er der forskellig behov i forhold til ledelse, men også motivation og den måde de arbejder på. Det handler meget om, hvordan man kommunikerer opgaven til den enkelte medarbejder. Dem der kommer ind som elever, praktikanter eller nyuddannede, der kan man se tydeligt at de ikke er vant til at arbejde. Viljen og udholdenhed er der ikke, som dem der er Millennials. Det er også dem vi har flest af og også dem der bliver ansat flest af. Hvis man giver medarbejderne klare mål og retninger, så er det også min forventning opgaven bliver udført inden for tiden og det bliver løst fornuftigt. Ja, vi får nye medarbejdere ind som alle andre virksomheder, vi har Millennials og vi har de ældre. Det er faktisk min opfattelse at den ældre generation passer lidt sig selv. De kommunikerer knap så meget, da jeg ved det er nok fordi de er ved at gå på pension. De orker ikke at putte en masse timer i kommunikation og nytænkning, når de alligevel går på pension her om lidt".

Interviewer:

"Kan du give et eksempel på forskellige forventninger til ledelse?"

Produktionsleder – Anonym 7:

"Jo. En yngre svejser vil typisk gerne vide præcist, hvad der skal laves og hvorfor. De spørger meget afdelingslederen om feedback med det samme. Der kan jeg godt mærke de ikke spørger mig så meget, da jeg er mere resultatorienteret og det er vigtigt at de løser opgaven inden for tiden. En ældre medarbejder gør det bare uden at spørge, da de allerede har gjort det samme i mange år, så de kører på rutinen. Det skal vi som virksomhed være klar på og fleksible omkring. Vi har vores afdelingsleder, du snakkede med, som er meget menneskelig og over i at kommunikere med medarbejderne. Jeg styrer med en hård hånd, da kunderne kommer oftest til mig. Det er derfor mine medarbejdere nok ser mig mere som hård, men vi har bare nogle ting vi skal nå og det er sådan det er".

Interviewer:

"En virksomhed har også behov for det, da de skal jo have penge i virksomheden. Hvordan sikrer I, at jeres ledelsesstil passer til en arbejdsplads med forskellige aldersgrupper?"

Produktionsleder – Anonym 7:

"Jeg ved at min kollega snakker med medarbejderne når der opstår konflikter. Han håndterer det hurtigt og effektivt. Derfor kan jeg passe mit job og så kommunikere med medarbejderne, hvilke opgaver der mangler og derved delegere ud, hvem der tager hvad. Hvis en medarbejder er usikker på opgaven, jamen så kan jeg vise ham eller hende hvordan det gøres, hvis jeg ikke ved det jamen så kan en medarbejder vise det eller vores afdelingsleder. Jeg vil dog sige at nye der kommer ind, de får lidt flere checkups af mig, da jeg gerne vil være sikker på at de gør det korrekt og også sige til dem, at de gør det rigtigt. Så ved de jo også hvordan det skal gøres en anden dag. De ældre også dem i 30'erne de skal have mere ro til at arbejde. Så tæller jeg op, hjælper med kvalitetskontrol og bare er til rådighed hvis folk skal bruge mig. Det handler ikke om at være alles ven, det handler om at vide, hvad der virker og være resultatorienterede når man er produktionsleder".

Interviewer:

"Ja, hvad mener du kendetegner et godt arbejdsmiljø for jer?"

Produktionsleder – Anonym 7:

"Det er klare mål, godt samarbejde og respekt. Jeg mener ikke at vi ikke har brug for pingpong-borde og yoga, men det er vigtigt at vi har brug for struktur og ordentlig tone".

Interviewer:

"Ja, nu sagde din kollega at i giver mad, kaffe osv. Er det noget du mener at fungere eller hvilken aldersgruppe synes det er bedst?"

Produktionsleder – Anonym 7:

"Jeg tror de unge nyder det mest, det med at få mad og kaffe. Selvfølgelig skal medarbejdere have det godt, men det er vigtigt at der er struktur og at opgaverne bliver udført. Usikkerheder er det vi gerne vil have væk, da mere tryghed giver mere

produktivitet. Dette er derfor vigtigt at alle arbejder sammen trods aldersgrupper og hvis de ikke kan det, jamen så må vi finde en løsning på problemet. Jeg synes også vi har skabt en kultur hvor alle kan arbejde sammen, da der er konsekvenser hvis folk ikke passer ind. Vi vil ikke have diskrimination, eller for mange individuelle konflikter. Det forstyrrer produktionen og vi prøver altid at fange det hurtigst muligt”.

Interviewer:

”Ja, det fortalte din kollega også. Nu nævner du det her med tryghed. Alle generation har behov for tryghed. Hvad virker godt ift. Trivsel, mener du?”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Det der virker godt, er når vi ansætter en ny medarbejder, en praktikant eller andet, jamen tydelig forventningsafstemning. Vil du have kontroller, hvor jeg eller min kollega tjekker op? Vil du selv finde ud af det. Skal vi have flere møder. Simpelthen finde ud af hvad individet har behov for og det er trods alder. De yngre har mindre erfaring og skal hjælpes til at finde ud af det. Millennials som vi har flest af er dem der sætter dagsorden og passer på den kultur vi har. De ældre kan godt give udtryk for at arbejdet er ved at være hårdt for dem, men de går snart på pension. Så ja, trivsel er vigtigt for alle og jo bedre trivsel jo mere resultatorienterede kan jeg også få lov til at være. En medarbejder der er stressede, kan jeg ikke lægge forventninger på, da de skal have tryghed i jobbet igen”.

Interviewer:

”Har du oplevet konflikter på trods af aldersforskelle?”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Jo det kommer jo en gang imellem. Vi har haft lidt alderskonflikter, hvor den ældre generation synes at vi som virksomhed har fået for meget fleksibilitet, eller er for nytænkende. Der har jeg det bare sådan, at hvis ikke du kan leve med at virksomheden ændrer sig for at tjene penge, jamen så må du jo finde der et andet sted at arbejde. Så konflikterne tager vi os af hurtigt, især af afdelingslederen og så får jeg dem klar på deres opgaver igen. Det er faktisk sådan vi gør det. Så holder vi mus-samtaler hvor vi snakker om tingene og hvordan vi kan forbedre det. Konflikter skal vi

ikke have i virksomheden, medmindre det er professionelle konflikter eller en maskine der ikke fungerer. Det er så godt at få nye input eller få professionelle diskussioner”.

Interviewer:

”Ja, bum bum bum, du har jo sagt meget indtil nu”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Jeg har nok sagt meget det samme som (navn) har sagt”.

Interviewer:

”Jo i har jo hver jeres måde at sige tingene på, men ja... det er jo den samme virksomhed. Jo, hvordan håndterer medarbejderne ny teknologi, mener du, og hvordan indføre i det?”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Da vi fik Ipads og nye maskiner med skærme der var de unge hurtige til at lære det. Det er nok ingen overraskelse. Der kunne de ældre ikke helt finde ud af hvis noget skal løses, jamen hvilken fil skal de så klikke på eller hvordan de rapportere på Ipaden. Det skulle de i hvert fald have hjælp til. Derfor så gør vi det trin for trin og viser dem det. Vi har stadig ældre der ikke kan finde ud af det, selvom de har arbejdet med programmet de sidste 4 år. Der er bare noget de ikke forstår. Nogle kan også godt gøre det, men de forstår det ikke. Det går så lang tid før de klikker rapporteringen ind, vi har en computer hvor de skal klikke ind opgavens navn og hvem der udførte det på en fil. Det tager så lang tid for dem”.

Interviewer:

”Så må de yngre jo hjælpe lidt”.

Produktionsleder – Anonym 7:

”Ja, det gør de faktisk også”.

Interviewer:

”Så ganske kort, hvad mener du er den største udfordring ved at lede aldersforskelle i jeres virksomhed”.

Produktionsleder – Anonym 7:

"Den største udfordring er at finde en ledelsesform der passer til alle. Det kan man jo næsten ikke. Derfor kommunikerer vi med vores medarbejdere, vi holder mus-samtaler, jeg giver dem klare retninger og fokusere mere på arbejdsopgaven end deres individuelle problemer. Det lyder måske hårdt, men når man er på arbejde, så er man på arbejde, så må man tage konflikten når man kommer hjem. Hvis det så er med en kollega, jamen så må de jo finde ud af det. Det trods alt voksne mennesker. Hvis personen forstyrrer meget, jamen så må afdelingslederen og mig komme med en løsning og det kan være personen er nødt til at blive fyret. Vi har kunder der kommer først og det er bare sådan det er".

Interviewer:

"Ja, hvad mener du så er de største muligheder ved at lede forskellige aldre".

Produktionsleder – Anonym 7:

"Det er helt klart at de yngre har flere år at løbe på i produktionen. Ja nogle går på barsel, men så kommer de jo igen efterfølgende. De ældre går på pension, men det har ydet en kæmpe indsats for virksomheden. Så ja, vidensdeling er helt klart en stor faktor. Samarbejde og kommunikation. Det er virkelig vigtigt. Hov det er ikke for at skynde på dig, men jeg har snart ikke mere tid".

Interviewer:

"Det er skam helt fair. Vi kan bare stoppe her hvis du synes, hvis du ikke har andet at tilføje".

Produktionsleder – Anonym 7:

"Nej det har jeg ikke".

Interviewer:

"Så stopper jeg den bare her og sender dig transskriptionerne når de er færdige".

Produktionsleder – Anonym 7:

"Det lyder godt og tak for at jeg måtte være med".

Slut

11.10 Bilag – Leder for en lille virksomhed (Anonym 8)

Rolle: Leder i en lille virksomhed

Dato: 11/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 15 minutter

Start

Interviewer:

"Hej"

Leder - Anonym 8

"Hej"

Interviewer:

"Tak (navn), fordi du vil deltage i interviewet. Formålet med denne samtalen er at forstå, hvordan du oplever ledelse på tværs af forskellige aldersgrupper i din virksomhed. Nu ved jeg du er en leder og jeg vil gerne høre dine erfaringer, udfordringer og de strategier, du bruger for at skabe et godt arbejdsmiljø for alle. Så jeg vil gerne høre om, muligheder, udfordringer og hvordan du opfatter ledelse af forskellige generationer. Så hvordan er aldersfordelingen i din virksomhed?"

Leder - Anonym 8

"Jamen, tak for at jeg må være med. Altså vi er en lille organisation med omkring 13 ansatte, med alderen mellem 20 til omkring 40 år. Så det er et ret bredt spænd".

Interviewer:

"Oplever du forskel i, hvordan medarbejdere i forskellige aldre gerne vil ledes?"

Leder - Anonym 8:

"Hmm, jo altså jeg kan godt se at der er forskelle, men ikke som sådan i min virksomhed. Jeg tror det er mere i andre, men jeg kunne godt forstille mig, eller jeg mærker da at de unge som jeg ansætter, at de har behov for mere hjælp end de ældre

som bliver ansat eller har været ansat længere tid. Det er dog også meget normalt tænker jeg, så det er ikke noget jeg hopper på. Nu er vi en ny virksomhed med nye produkter, omkring naturlige produkter, så jeg ansætter også freelancers og de kører meget deres eget show. Så jeg mærker ikke som sådan forskelle, da jeg har lavet min virksomhed from scratch som man siger og det er jo derfor at jeg mærker at jeg er en coach for alle og ikke kun de yngre. Dog har jeg ansat en til at stå i butikken, jeg har en økonom osv. Som har erfaring fra deres job de kender, men når vi får andre ind der ikke ved helt deres arbejdsopgaver, jamen så skal jeg jo lære dem det”.

Interviewer:

”Hvad kendetegner et godt arbejdsmiljø for jer?”

Leder - Anonym 8:

”For os handler det om tryghed og gensidig respekt, tænker jeg. Folk skal kunne sige ting åbent og vi skal som ledelse reagere hurtigt, hvis nogen mistrives. Det har vi da prøvet før og vi har forsøgt at rette op på det”.

Interviewer:

”Ser du forskellige holdninger til fleksibilitet eller karriereudvikling, når det kommer til alder og de unge eller ældre?”.

Leder - Anonym 8:

”Ja, jo, det kan jeg vel godt se. Hjemmearbejde og sådan, men jeg tror det handler mere om personligheder eller alderen, tænker jeg. Det kan jeg i hvert fald selv mærke”.

Interviewer:

”Ja, motiveres dine medarbejdere forskelligt og hvordan har de det med teknologi synes du?”.

Leder - Anonym 8:

”Ja det gør de. Altså mange af medarbejderne vil gerne have åben kommunikation, både mellem hinanden, men også med mig. Selv med Freelancers er det vigtigt vi kommunikerer med hinanden og forventningsafstemmer. De skal vide deres job og det skal dem der har været her længere og kortere også. Så ja, fremgangsmåden er vigtig

selvfølgelig. Især når det er et lille helbred og wellness butik, så har vi jo forskellige mennesker der arbejder. Økonomer, marketing, strategi personer, leverandører osv. Det er vigtigt at motivere dem der arbejder i butikken til at gøre deres job og give dem feedback på det”.

Interviewer:

”Hvad synes du er den største udfordring ved at lede forskellige aldre?”

Leder - Anonym 8:

”Jeg synes den største udfordring er at få folk til at forstå hvad mit koncept er. Jeg synes de yngre er hurtigere til at forstå mit koncept omkring wellness, mens de ældre der ansøger her, er mere økonomer og ikke som sådan wellness personer”.

Interviewer:

”Ja, hvad synes du er de største muligheder ved at lede forskellige aldersgrupper?”

Leder - Anonym 8:

”Jamen, der er mange aldersgrupper der kan arbejde. Jeg synes ikke jeg har så mange der er så gamle. Jeg synes mine medarbejdere har rigtig gode ideer og det er alle aldre. Derfor vil jeg sige at det ikke handler så meget om alder, men mere personlighed”.

Interviewer:

”Det giver også super god mening. Er der andet du gerne vil tilføje?”.

Leder - Anonym 8:

”Nej, det har jeg faktisk ikke”.

Interviewer:

”Okay, så stopper jeg det bare her”.

Slut

11.11 Bilag - Formand for en mellemstor virksomhed (Anonym 9)

Rolle: Formand i en mellemstor virksomhed

Dato: 22/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 20 minutter

Start

Interviewer:

"Tak, fordi du vil være med i interviewet (navn). Jeg er interesseret i at høre, hvordan du oplever at lede medarbejdere i forskellige aldersgrupper og hvordan det påvirker samarbejde, trivsel og motivation i det daglige arbejde, samt muligheder og udfordringer. Nu hvor du er formand for den her afdeling, så har du nok meget med medarbejderne at gøre?"

Formand – Anonym 9

"Ja, det har jeg i hvert fald. Jeg går jo blandt medarbejderne hver dag. Jeg har jo været i faget i mange år, nu hvor jeg nærmer mig de 60, så jeg har nok set lidt af hvert.

Interviewer:

"Det tænkte jeg nok også. Vil du ikke lige fortælle lidt om hvad du laver og hvad aldersfordelingen er?"

Formand – Anonym 9

"Jo da, øhmm... jamen, i selve produktionen altså dem der skærer kød ud og pakker det, der har vi slagter elever, som i dag vel hedder noget andet, men det kan jeg ikke huske lige nu. Vi har elever der kommer ind, som er 18 år som går på Tech-College og vi har også produktionsmedarbejdere der har været her i 30 år. Jeg selv har arbejdet her i 18 år, mener jeg, det kan skam sagtens være længere tid. Men jeg startede i læring i 80'erne og mens jeg har arbejdet som slagte, jamen så er der også kommet nye folk til der er yngre. Det er jo sådan det går, når man selv bliver ældre. Så jeg har lidt af hver aldersgruppe vil jeg sige".

Interviewer:

"Ja, føler du at der er meget forskel på de her aldersforskelle, altså hvordan de skal ledes, hvad der motiverer dem og hvordan de kan lide at arbejde? Nu arbejder jeg jo med de forskellige generationer; Generation X, Y eller Millennials og Generation Z"

Formand – Anonym 9

"Ja, jeg kender i hvert fald godt de ord der. Især generation Z, dem hører vi meget om. Men for at besvare dit spørgsmål, ja der er kæmpe forskel vil jeg mene. Men det er jo ikke kun medarbejderne, det er også den måde vi må arbejde. For knap 10 år siden, ah 15 måske, jamen der måtte jeg gerne slæbe rundt på en 50 kg udskæring for at smide det videre, men det må man jo ikke i dag. Der er jo et limit, for hvad man må løfte og også alderen heraf. De må ikke løfte mere, fordi man skal passe på sig selv. Det ved jeg ikke helt om det er generationernes skyld, men der er i hvert fald været meget fokus på det her med sikkerhed, da der har været mange til-skadekommende".

Interviewer:

"Så du mærker at der har været en generationsændring? Ikke kun fra din aldersgruppe til den yngre, men også fra dem der lærte dig op, at du måske var anderledes end dem?".

Formand – Anonym 9

"Ja det tror jeg faktisk der altid vil være".

Interviewer:

"Det er også noget jeg kan høre fra den ældre generation at der altid har været en form for gnidninger imellem generationerne. Vil du ikke lige fortælle lidt mere om hvor aldrene har forskellige arbejdsformer henne?".

Formand – Anonym 9

"Jo for pokker. De unge vil jeg sige, ej jeg vil starte med at sige at de ældre dem har jeg jo arbejdede sammen med. De er i min generation, så vi arbejder jo på samme måde. Vi har måder vi køre ting på. Man skal alle kunne skille et dyr og det er sådan det er, men måden hvorpå det gøres er meget anderledes. Også mange elever lære heller ikke det vi engang skulle. Jeg skulle jo fanme skære en hel gris ud til min

eksamen. I dag skal de kunne lave en rullepølse og en hamburgerryg, det er jo ikke at skære kød ud. Så jeg vil sige at de mangler noget viden fra skolen af, ellers er der bare ikke behov for det mere. Jeg vil dog også sige, at min egen personlige holdning er at de fleste unge godt kan være doven. De kommer for sent, eller de ikke høre ordentligt efter. Man skal sige det samme 500 gange og de fatter det stadig ikke. Det kan virkelig pisse mig af, men vi lærer dem det da. Men når jeg har fortalt hvordan du udbener eller hvordan du partere forene så mange gange, så forventer jeg også at du hører efter og lære noget. Der er ligesom denne her mangel på lyst, hvor min generation var lidt mere, jamen det skal vi bare. Så det kan godt være sindssygt frustrerende. Hvis man så finder en god elev der gerne vil arbejde, så er det fedt, men uheldigvis får vi mange ind som bare virker som om de ikke kan lide deres job”.

Interviewer:

”Det lyder da også træls. Så du vil sige at generationerne er forskellige ud fra hvordan deres opvækst også kunne have været, eller samfundet?”.

Formand – Anonym 9

”Ja, det er nok kommet afsted med ikke at lave noget. De har nok bare lagt på sofaen, gået i skole det de skal og ikke haft et fritidsjob. Det har nok noget at sige. Jeg tror også at det er kulturen for de unge, det her med at de bare lidt kan komme og gå, de behøver faktisk ikke passe deres ting. Det kan virkelig være noget der er svært for mig som leder at håndtere. Ja vi skal have elever, men når for tredje gang vedkommende ikke kommer fordi var ude at feste dagen før, så bliver det svært at være positiv”.

Interviewer:

”Har i så fyret folk på baggrund af det?”.

Formand – Anonym 9

”Ja, der har været en hvor han altid kom for sent. Så ringede til øhmm... hans uddannelse og fortalte det som det var. Han mødte ikke op og eftersom der ikke blev gjort noget og han ikke rigtig tog dig sammen, jamen, så måtte vi jo fyre ham. Han tager jo pladsen fra en der gerne vil arbejde, hvis det giver mening?”.

Interviewer:

"Ja det giver super god mening. Man gider jo ikke at have en rendende rundt i virksomheden som endeligt ikke gider at være her. Hvordan vil du så sige at i motivere de yngre til at møde op, nu hvor de ældre, altså dem 30 og opefter ligesom passer deres arbejde".

Formand – Anonym 9

"Motivere dem? Altså vi snakker med dem, holder trivselsmøder og afholder samtaler. Dog vil jeg sige, at lige på denne virksomhed er der ikke som sådan plads til en masse følelser, da vi er en produktion. Det er okay at man ikke ved hvad man skal gøre, men hvis man er sådan en der græder hver 5 minut, det har vi ikke tid til. Det samme med folk der ikke møder op. Så den måde vi motiverer folk på, er ved at snakke med dem, afholde trivselsmøder, hav en god kommunikation, men også sætte klare forventninger op. De skal passe deres job, da de skal igennem skolen og vi er ligesom praktikstedet hvor de lære det de skal. Hvis de ikke møder op, jamen så får de ikke deres uddannelse. Det burde ligesom være motivation nok. Det kan jo ikke passe at ledelsen altid skal klappe og sige, godt arbejde, jo det gør vi også, men jeg synes ikke som sådan at vi burde altid gøre det. Jeg synes også at eleven selv må presse sig selv og gerne ville lære. Det kan vi jo ikke tvinge dem til".

Interviewer:

"Ja, det er skam også korrekt. Så du vil sige at kommunikation blandt jer og medarbejderne selv er godt?"

Formand – Anonym 9

"Ja det vil jeg sige. Vi siger tingene som det er og vi har faktisk ikke så mange konflikter. Så er det mere hvis folk er sent på den eller det er småting med maskiner. Men jeg synes faktisk ikke jeg har som sådan problemer med de ældre medarbejdere, altså dem der 30 og ældre. Ja nogle går på barsel og sådan, men det synes jeg er fint, jeg synes bare... og det er nok mig der er gammeldags, men der er forskel på at være fagligt udfordret og en skovl. Nogle elever vi får ind, er virkelig talentfulde og vil gerne faget, mens andre bare overhovedet ikke vil det. Jeg har lagt mærke til at det ikke altid omhandler at de ikke kan det, det er mere at de ikke vil det. Derfor er vi nogle gange hårde og er nødt til at fyre folk".

Interviewer:

"Når du sådan nævner det her med kommunikation og sådan, vil du så sige at Generation Z, at den største udfordring er dovenskab og hvilke udfordringer er der ved Millennials og Generation x, hvis du vil sætte lidt ord på det?"

Formand – Anonym 9

"Jo selvfølgelig, øhmm... Ja, altså... jeg ved ikke, om jeg vil kalde det dovenskab, men det kan godt virke sådan nogle gange for mig. Generation Z har bare en anden måde at gå til arbejdet på, som er helt anderledes end min. Jeg voksede jo ikke op med at man ikke mødte på arbejde, så var man jo fyret på stedet. Man skal være så blød i dag synes jeg og man må ikke bare sige det man tænker. Også telefonerne er et problem. Generation Z har så meget fokus på alt andet end deres arbejde, selv når de er på arbejde. Det kræver enormt meget tålmodighed fra min side af og det kan godt være lidt svært for mig. Millennials, jamen... det er jo dem mellem 30 og 40 mener jeg. Dem har vi mange af. Jeg tror det var mere et problem da de var yngre, men nu så er de jo ikke meget anderledes end mig. De passer deres arbejde og det synes jeg de gør skide godt. Så det har nok også noget at gøre med alder, hvor man er i livet",

Interviewer:

"Ja og hvad med generation X?"

Formand – Anonym 9

"Og Generation X, altså dem på min egen alder. Det er jo dem med rygraden. Ej jeg driller. Jamen, de har jo været på arbejdsmarkedet længe Louise. De stiller ikke ofte spørgsmål, de gør tingene som det altid er blevet gjort. Jeg vil gerne være mere fleksibel, men jeg ved ikke helt hvordan jeg skal det når alting bare køre på et samlebånd. Jeg vil dog sige at generation Z der, de går ikke snart på pension. Man kan bruge nogle kræfter på dem og de bliver sikkert gode medarbejdere, det er ligesom kørt for de gamle hoveder. De bliver jo udskiftede, men det gør jeg jo også på et tidspunkt. Det er jo sådan det er".

Interviewer:

"Ja, så der er muligheder og udfordringer ved begge generationer. Tak det er dejligt at lige få bekræftet. Er der andet du gerne vil tilføje eller forklare?"

Formand – Anonym 9

"Ja, jeg synes det er spændende det du skriver om. Det er jo ikke fordi jeg ikke kan lide Z'erne, men det er noget man lige skal vænne sig til. Man skal jo også være fleksibel til at kunne ændre sin egen adfærd til at matche dem, men det er bare svært når de fleste, ikke alle har bare vist sig ikke at ville deres job, er mere sløve end hvad vi var eller ikke lære så hurtigt som vi gjorde synes jeg. Millennials har ændrede sig. De har ligesom fundet deres sted synes jeg på arbejdsmarked, mens den ældre generation, X'erne der, de skal snart på pension. Jeg håber da at arbejdsmarked ikke er helt smadret når Z'erne er de ældste".

Interviewer:

"Ej det håber vi da i hvert fald ikke, men mund ikke det går. Jeg stopper bare optagelserne her".

Slut

11.12 Bilag - Marketingschef for en mellemstor virksomhed (Anonym 10)

Rolle: Marketingschef i en mellemstor virksomhed

Dato: 25/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: 35 minutter

Start

Interviewer:

"Tak, fordi du vil deltage i interviewet".

Marketingschef – Anonym 10:

"Det er så lidt, hvad er det du skal bruge fra mig af?".

Interviewer:

"Jeg skriver et Speciale på Aalborg Universitet, hvor jeg undersøger hvordan ledere opfatter at lede forskellige aldersgrupper, generation x, y, også kaldt Millennials og generation z. Så vil jeg gerne finde ud af hvilke muligheder og udfordringer der er ved at lede generationerne".

Marketingschef - Anonym 10:

"Det lyder da meget spændende, så fyr løs".

Interviewer:

"Fantastisk. Jeg vil først spørge om hvad aldersfordeling er i din afdeling?".

Marketingschef - Anonym 10:

"Ja, jamen jeg vil gøre mit bedste med at svare. I den virksomhed jeg er marketingschef i, der er vi en afdeling hvor vi har ikke det største spænd af alder. Det er ikke sådan vi har en masse i marketingsafdelingen der er 50, for det har vi faktisk ikke. I min afdeling har vi ny uddannet inden for marketing, så de er ved sen 20'erne g så har vi sen 30'erne. Jeg tror at vores medarbejderes alder er så tæt på hinanden

er på baggrund af de vi arbejder med. Vi sidder jo med digital markedsføring og SoMe, så det tiltrækker naturligt en yngre målgruppe, både når vi rekrutterer og når folk selv søger stillingerne, må jeg ankende. Den ældre generation er ikke så van til teknologi og de sociale medier, så hvis jeg skulle få dem til at styre vores Tiktok platform, de ville ikke gå optimalt. Det betyder også, at vi måske ikke har de samme generationsudfordringer, som andre afdelinger har, hvor der er større aldersspænd. Når det så er sagt, så er der stadig forskelle i arbejdserfaring og tilgang til opgaver, da vi er meget fleksible og alle opgaverne vi arbejder med, er ikke ens. F.eks. har vi mange SoMe jobs hvor vores medarbejdere skal være hurtige til at se hvad der trender og så være med på den. For eksempel har jeg oplevet, at de nyuddannede er meget vant til gruppearbejde og vidensdeling, det har de nok fra universiteterne, især Aalborg Universitet ved jeg. De kan nogle gange have svært ved at træffe beslutninger selvstændigt i starten, men hvor får de også mange nye ideer synes jeg. Der kan man mærke, at de lige skal have selvtilliden med, for de ved jo ikke helt hvad der virker. Men de er hurtige til at opfange trends og nærmest dagen efter komme til mig og sige, ej skal vi ikke lave den her slags video på Tiktok eller instagram, for at få flere kunder til at se det. Omvendt har de lidt mere erfarne medarbejdere ofte mere ro og bedre dømmekraft i visse situationer, fordi de har prøvet det før og de er van til at marketing ikke er en størrelse. For lige at give dig et eksempel mere, vi skulle planlægge en større kampagne på Instagram og TikTok. De yngre i teamet ville lave noget meget uformelt og humoristisk, hvilket var helt oplagt for målgruppen. Masser af farver hvor vores produkter ville blive fremvist sjovt. Men en af de ældre medarbejdere syntes, det blev for useriøst og var bekymret for, hvordan det ville påvirke brandets troværdighed. Der måtte jeg som leder finde en balance, men jeg giver også mine medarbejdere lov til at prøve nye ting. Vi holder os fra politiske holdninger og religion, medmindre det er pridedag så dækker vi det hele op i regnbue farver. Besvarede det dit spørgsmål?”.

Interviewer:

”Ja i hvert fald”.

Marketingschef - Anonym 10:

”Du må undskyldte hvis jeg snakker for hurtigt”.

Interviewer:

"Det er skam helt okay. Hvad virker godt for at lede de her forskellige aldersgrupper?"

Marketingschef - Anonym 10:

"Det jeg oplever, virker godt for at lede de her forskellige aldersgrupper, det er egentlig at være fleksibel og have forståelse for, at folk arbejder forskelligt. Det er meget vigtigt at vide at det ikke er 1960'erne hvor alt ting er skrevet ned hvordan man gør det. Det er marketing og det er ikke så en til en. Alt efter hvor de er i livet og hvor meget erfaring de har, jamen så kender alle dem der arbejder her sociale medier og marketing. Det kan være de ikke kender alle måder at marketing på, men de ved hvad det er. Derfor bruger jeg ikke en måde at lede på. Jeg forsøger at have en meget organisk samtale med mine medarbejdere og hele tiden have kontakt med dem. Hvis f.eks. de er ude at shoot en kampagne i Frederikshavn. Jamen, så kan det være hvis det er deres første gang jeg lige ringer og spørg om hvordan det går. Jeg synes det er så spændende. Nogle af mine medarbejdere vil helt vildt gerne idegenerere hele tiden og der er andre der gerne vil lave Tiktoks, Instagram Reels, du ved. Hele tiden gerne vil marketing og det er jo dem jeg gerne vil lede og ikke stå i vejen for. Så den bedste måde at motivere dem synes jeg, er ikke at stå i vejen for dem".

Interviewer:

"Det lyder i hvert fald meget som en flad organisation".

Marketingschef - Anonym 10:

"Det er det også, det er der ingen tvivl om"

Interviewer:

"Nu hvor i er en marketingsafdeling, hvordan håndterer de forskellige generationer ny teknologi?"

Marketingschef - Anonym 10:

"Når det handler om ny teknologi, så er det helt tydeligt, at de yngre medarbejdere, de hopper bare direkte ind i det. Nu er vi jo også en marketingsafdeling som du jo siger og det kan mærkes når... f.eks.. Da vi først fik Tiktok. Vi havde mange medarbejdere, faktisk næsten alle de unge der sad om aften og lærte trends fra Tiktok. Det var ikke

noget jeg sagde de skulle gøre, det havde de bare selv gjort, så de hurtigere kunne komme i gang. De har ikke behov for en manual, de klikker bare rundt og så lærer de det. De er vokset op med skærme og apps, så det falder dem meget naturligt, ligesom det nok gør dig og det gør mig. Det er fedt at se at de gerne vil det og de fanger det lynhurtigt, også når vi skifter systemer eller får nye værktøjer ind i marketing. Vi bruger jo alt fra analyseværktøjer til automatiseringssystemer og de yngre tager det som en fisk i vand. Jeg formoder at hvis det var ældre mennesker vi havde, så ville de ikke have det fedt med den her arbejdsform. Jeg er jo ikke helt sikker, men hvis vi havde en masse på 50 år der skulle lave videoer for vores Tiktok-profil, jamen så tænker jeg ikke at det ville se så godt ud som hvis en yngre kunne gøre det. Det er bare min mening i hvert fald”.

Interviewer:

”Altså det er i hvert fald et jeg har hørt fra andre ledere også at de ældre ikke er så teknologiske som den yngre, så det giver god mening at de nok heller ikke ville søge en stilling i en marketingsafdeling. Så er jeres strategi for at lære nye programmer at de selv finder ud af det, learning by doing eller gør i det på en anden måde?”.

Marketingschef - Anonym 10:

”Altså meningen er jo at medarbejderne skal deltage i en onboardingproces, hvor vi introducerer nye medarbejderne for denne nye platform. Det vil sige, enten jeg lærer programmet først, det er det vi mest gør eller jeg henter en ude fra til at lære teamet programmet. Vi sørger for, at de får en grundig introduktion hvor de lære alle tingene og hvad man kan på platformen. Det er jo så de ikke føler sig skræmte af platformen, når jeg siger til dem en uge efter at nu skal de til at bruge det. Vi forsøger jo at skabe tryghed. Men da jeg sagde til teamet at fra på mandag af introduceres Tiktok, jamen så mødte jeg op og var klar med min præsentation. Jeg var overraskede over at alle mine medarbejdere hen over weekenden bare havde fumlede rundt med programmet og faktisk var klar til at kaste sig ud i det. Teamet er meget omstillingparate og meget klar på at lære de her nye programmer. Så jeg sagde bare til dem, jeg vil meget gerne svare på spørgsmål og dem der ikke har arbejdet med det hen over weekenden, de er mere end velkommen til at blive. Så ja, jeg introducerede programmet, men der gik jo en dag så havde de fat i det. Ellers så bruger de hinanden, sådan, hey kan du ikke

lige hjælpe mig med det her, eller hvordan laver jeg et filter der ser sådan her ud. De er gode til at bruge hinanden på den måde”.

Interviewer:

”Hvad vil du så sige er den største udfordring eller muligheder ved at lede de her generationer?”.

Marketingschef - Anonym 10:

”Ja, altså jeg kunne godt forstille mig at det skulle være at få dem alle til at arbejde sammen kunne være et stort problem, men det er ikke rigtig et problem i min afdeling. Jeg tror det hænger sammen med, at aldersforskellen hos os ikke er så stor og at vi generelt har en ret uformel og samarbejdsorienteret kultur. Nu skal man ikke kalde det en familie, da det jo er en virksomhed, men folk kan godt lide hinanden og vi har ikke rigtig haft sådan folk der kommer og går eller ikke kan lide kulturen her. Normalt når vi skal sige farvel til en, så er det fordi de har fået en anden mulighed et andet sted. Vi går også meget op i at når vi rekruttere en person og vil have individet ind i afdelingen at de passer ind ret kulturelt. Det synes jeg også vi altid lykkes med. Men hvis jeg skal pege på en udfordring, så er det nok at lede forskelligt på samme tid. Altså nogle dage skal jeg tænke meget fagligt og de mål vi skal nå, der kan jeg godt mærke at der går vennen lidt væk og så kommer lederen mere op. Det er jeg skam bevidst om, men så skal alle deres behov jo være opfyldt. Stadig sige godt arbejde, men husk lige at gøre sådan her. Du ved nok hvad jeg mener. Så jeg vil nok sige at det ikke er så meget alderen på min afdeling, det er nok mere personlighederne der arbejder her, kulturen vi har skabt og tempoet vi arbejder i. Vi har medarbejdere der er meget idegenererende som jeg sagde og de kører bare derude af. De mærker faktisk ikke når vi har travlt, fordi de kører med 110% hele tiden. Så har vi andre hvor de er ikke så oppe at køre og lidt mere nede på jorden. Der skal man jo give plads til at alle arbejder forskelligt og man ikke kun tager udgangspunkt i personen der kører med 110% og så sige at alle andre også skal arbejde på den måde. Det vil de slet ikke kunne holde til, så der skal man fange sig selv som leder. De har retningslinjer og jeg fortæller dem projekterne og de gør deres arbejde, kommer med ideer og skaber trends, så synes jeg det er godt arbejde. Så ja, det handler meget om tempoet, få alle til at arbejde sammen og snakke godt sammen. Det er vigtigt at folk kan med hinanden, der er et godt samarbejde og det er jo nok de største udfordringer for mig som leder,

da jeg hele tiden skal være på og huske hvis nogen gerne vil have mere ros eller nogen skal rettes ind, så ja”.

Interviewer:

”Ja, det lyder super godt. Hvordan tror du at generationsledelse vil udvikle sig igennem årene eller vil det udvikle sig?”.

Marketingschef - Anonym 10:

”Ja, jeg tror det er svært at komme fra. For ja, der er forskelle på aldersgrupperne og det kan man jo se og høre at der er. Det har vi ikke i min afdeling så meget, da vi kun har sidst 20’erne til sidst 30’erne. Jeg tror at uanset om det er nu eller i fremtiden vil der altid opstå en eller anden konflikt imellem folk på alle aldre tænker jeg”.

Interviewer:

”Ja, vil du give nogle råd til andre ledere”.

Marketingschef - Anonym 10:

”Ja, tal med dine medarbejdere vil jeg sige. Lyt og spørg ind til dem, i stedet for at tro at du måske kender svaret. Så husk på ikke at have noget bias for dine medarbejdere, angående alder. Hvis der kom en der var ældre og var dygtig til jeres job, jamen det ville da være fantastisk. Husk at alle medarbejdere ikke er ens og de alle har brug for noget forskelligt. Ja det er nok det jeg vil sige”.

Interviewer:

”Er der andet du gerne vil tilføje for tusind tak for alle guld-kornene”.

Marketingschef - Anonym 10:

”Nej, men du er mere end velkommen til at ringe eller skrive hvis du har et spørgsmål senere”.

Interviewer:

”Tusind tak, det vil jeg huske på. Jeg stopper optagelserne her”.

Slut

11.13 Bilag – Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS (M. Sørensen)

Rolle: Afdelingsleder for Seritronic Sales ApS

Dato: 15/04/2025

Interviewer: Louise Nyborg Rosenbeck

Varighed: ca. 35 minutter

Interviewer:

"Mit navn er Louise Nyborg Rosenbeck, og jeg læser en cand.merc. på Aalborg Universitet. Lige nu arbejder jeg på mit speciale, som handler om ledelse på tværs af generationer. Det vil sige; hvordan man leder forskellige generationer, altså skiftet fra generation X til Millennials og nu generation Z. Er det noget du har hørt om før?".

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Nej, det kender jeg ikke til"

Interviewer:

"Altså, generation X er de medarbejdere i en alder mellem 45 og 60 år, Millennials, også kaldt Generation Y er omkring de 30 til tidlig 40. Generation Z er min generation, som er mellem 1997 og jeg mener omkring 2010 – 2012".

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Ah okay"

Interviewer:

"Jeg skriver så dette speciale da jeg synes det er enormt spændende, det her med hvordan ledere opfatter og håndterer aldersdiversitet på arbejdspladsen og hvilke muligheder og barriere medfører. Så i den forbindelse, hvordan vil du beskrive aldersfordelingen blandt dine medarbejdere?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Altså det kan jo næsten ikke blive større. Vi har en der er på vej for pension og så har vi jo en elev der lige er færdig og en elev der lige er startet. Så der kan jo nærmest

ikke blive et større spring, tror jeg. (Navn), det er hans første job, tror jeg. (Navn), som går på pension, har jo haft 10 -12 forskellige jobs og har været her i rigtig lang tid”.

Interviewer:

”Har du nogle eksempler på hvor der er muligheder eller udfordringer ved de forskellige generationer?”

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Ja, når man er vant til at arbejde og har været på arbejdsmarkedet i lang tid, så er der nogle mekanismer og nogle ting man forstår bedre. Man forstår nogle sammenhængen bedre end unge mennesker der lige har startet. Så der er nogle ting som måske sker lidt mere af sig selv for en ældre og mere rutineret medarbejder, end det gør for en ny. Så som leder kan man slippe nemmere afsted med nogle ældre og rutineret medarbejder og give nogle kort beskeder, som de hurtigt kan gå i gang med. Hvorimod en nystartet skal man hjælpe lidt mere i gang med ting. Nu er det jo en produktionsvirksomhed, så det handler om at gå ned og stille sig sammen med personen og så vise dem og forklare dem noget mere. Så der er ting der glider nemmere med ældre medarbejdere. Så er der noget med arbejdsmoral. Det er jo også fordi man forstår mekanismerne og sådan noget, så er man måske mere klar og har forstået hvorfor man er en del af et firma og hvordan man skal være en del af et firma for at det kan komme til at virke.”

Interviewer:

”Så du vil helt klart sige at der er nogle muligheder og nogle udfordringer ved begge af de her forskellige aldersgrupper?”

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Helt sikkert. Der er jo også noget som er omvendt med de ældre. Vi har næsten selv lige oplevet noget med noget IT og noget ting. Hvor de unge selvfølgelig, med deres erfaring med mobiltelefoner og ting, så kan de hurtigere forstå den del. Nu hvor vi er en produktionsvirksomhed med folk der står med nogle ældre maskiner, jamen så er der ikke så meget behov for det lige nu, men det er trods alt noget hvor de yngre er skarpere, kan man sige det sådan”.

Interviewer:

"Ja, det læser jeg også rigtig meget i artikler, det her med at Generation Z, altså min generation, er bedre til det end den lidt ældre generation. Og det kan jo både være positivt og negativt, fordi der også er nogle huller som den yngre generation har. F.eks. erfaring. Og det kan jeg også høre at det også er det du siger.

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Det er det vi oplever".

Interviewer:

"Hvor vil du sige dem der ligger i en alder af 30 og 40 år ligger henne, for de kan være stærkere teknologisk end den ældre generation?".

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Det er det vi oftest oplever ja. De unge lærer faktisk hurtigere end den ældre generation og de kan faktisk have flere bolde i luften. Dog mangler de erfaringen. Så bliver det jo individuelt? Så synes jeg ikke, man kan sige så meget om, at det handler om alder. Det kommer mere an på personen, hvad man har været igennem, hvilke interesser man har og hvordan man har grebet de ting an. Så bliver det mere individuelt, og ikke så aldersbestemt måske.

Vi har jo for eksempel folk hos os. Vores næstnyeste trykker er en pige, hun er vel omkring de midt i trediverne, tror jeg. Men hun har slet ikke noget IT-kendskab og heller ikke rigtig lyst til at interessere sig for det. Men hun er en super god trykker, fordi hun er god med skridtene og med det vi skal bruge farvekendskab og erfaring inde på det. Så hun er en super god produktionsmedarbejder, men hun har bare ingen interesse i IT eller alle de andre ting. Hun vil bare gerne stå og trykke. Så det er et godt eksempel på en yngre medarbejder, som passer perfekt ind i vores setup. Men hvis hun sad i et servicefag eller på et kontor, hvor man skulle bruge IT mere, så ville det slet ikke fungere.

Interviewer:

"Så vedkommende er meget specialiseret?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Ja. Ja, helt sikkert. Jeg vil ikke have at det lyder negativt, men altså hun bare er superfokuseret på det som hun skal bruge og interesseret sig ikke så meget for ting udover det, hun skal bruge."

Interviewer:

"Jeg hører skam heller ikke noget negativt ved det. I forlængelse af det, oplever du egentlig, at de forskellige generationer har forskellige holdninger til f.eks. fleksibilitet, arbejdstid eller karriereudvikling? Altså at den yngre generation måske gerne vil noget mere end den ældre, eller de ikke gider rigtig arbejde over?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Jeg tænker, at den ældre generation har mere accepteret, at de er en del af et fællesskab og en del af et firma. Hvor de yngre ligesom skal forstå det der, hvorfor er det, vi gør de ting sammen? og hvorfor er det, vi nogle gange gør nogle ting, som er en lille smule firkantede og måske ikke så sjove og så spændende? At det ligesom er for fællesskabets skyld at komme videre. Der er også nogle sure ting, det er ikke nødvendigvis altid sjovt at gå på arbejde, men det er noget, man gør for at nå et fælles mål. Og når man er over det sure, så kommer der noget, der er lidt sjovere. Så hele den der erfaring og forståelse for, hvorfor ting bliver gjort, som de bliver gjort, er de ældre lidt bedre til at forstå."

Interviewer:

"Fordi de har erfaringen og har været i det længere".

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Ja præcis! Jeg er jo ikke interesseret i, at vi skal arbejde over. Det passer jo heller ikke ind i min hverdag. Men det er noget, som... Vi vil jo gerne køre en flad produktionsform, hvor vi har styr på, hvad der kommer ind og der kommer det samme ind hele tiden, så man kan tilpasse bemanning efter det. Men så er der bare nogle kunder, der lige pludselig skal bruge noget, som man ikke er forberedt på med kort leveringstid. Så opstår de der situationer, hvor man er nødt til at arbejde over for at tilfredsstille en god kunde og give den service, der også skal følge med. Men det er jo det, som ældre medarbejdere har oplevet 50-100 gange, hvor en ny, ung medarbejder

tænker lige så meget på at komme hjem og passe sin hverdag derhjemme. Det er selvfølgelig det, de er mest interesseret i og det er det også for de ældre. De ældre forstår bare mekanismerne, at det er nødvendigt at få det klaret, som man også har kunden dagen efter, ugen efter og en måned efter.”

Interviewer:

”Men det giver også god mening, fordi hvis ikke virksomheden tjener penge, så er der heller ikke råd til medarbejderen. Er det sådan, du vil sige det hænger sammen?”.

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Helt sikkert og jo bedre det går for firmaet, jo nemmere er det for os at give folk noget mere i løn. Så det er jo den der store sammenhæng, som kan være lidt svært at se lige i hverdagen, måske.”

Interviewer:

”Nu hvor du nævner hverdagen, hvordan oplever du at medarbejderne kommunikerer med hinanden i det daglige?”

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Jamen, det tror jeg er lidt sværere. Man har nogle naturlige interesser, som ikke altid overlapper, når man er ung og gammel. Nu, vores elev er jo sådan en gamer-type og det er der altså ikke mange af de ældre, der er, trods alt. Så hans interesser og det, han går op i, ligger super langt væk fra alle de andre. Nu har jeg en søn på samme alder som ham, cirka lidt ældre, godt nok, som har gamet en masse og spillet en masse. Så jeg er nok den eneste rigtig, som kan sætte mig ind i det, han interesserer sig for og går og bruger tid på. Det tror jeg, han har stor gavn af, fordi jeg tror, jeg er nok den eneste, han rigtig kan spare med og kan snakke med ud over det faglige. Så er der andre yngre medarbejdere, som måske hækler, og det er jo måske lidt utraditionelt. Men det er sådan noget, der passer lidt sammen med nogle af vores ældre medarbejdere også. Så det er jo, jeg tror ikke så meget, det er aldersbestemt, som det er interessebestemt, egentlig. Så det er ikke sådan, at man bliver holdt uden for eller bliver overset, fordi man er ung. Det er mere interessen, der styrer, om man har noget at snakke om og noget man kan bidrage med.

Interviewer:

"Ja, så det er måske nogle situationer, du også har oplevet, hvor der kan være nogle misforståelser eller noget omkring aldersforskelle."

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Jeg tror, man som ældre medarbejder nogle gange har det der med, at man finder fejlene ved de yngre. Vil de nu arbejde? Har de nu lyst til det? Ser de engageret ud? Og det er mere det, som er en barriere, tror jeg, end det rent faglige eller det, de interesserer sig for. De har jo hver deres erfaring, en kæmpestor viden for, hvordan tingene skal gøres. Og gør man så ikke det som unge, fordi man mangler nogle af de værktøjer, så kan man godt komme lidt... Blive skubbet lidt til side, måske og ikke blive så stor del af fællesskabet som folk, som gør de ting, som de skal".

Interviewer:

"Gør i så noget ved det? Hjælper lederne den unge med at finde deres plads i virksomheden og hvordan?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Jeg ved jo godt, hvad der skal til for, at det fungerer som medarbejder. De skal jo behandles lidt forskelligt, for at de kan blive behandlet ens. Jeg er super individuel i min tilgang til folk og forsøger at give dem plads, så de kan være i vores miljø. Der skal jo være noget med omgangstone. Man er selvfølgelig interesseret i, at afdelingen fungerer og at den enkelte også fungerer. For det første for at beholde medarbejderne, som man putter noget energi og viden i, men også for, at de har det godt, så de har lyst til at møde ind, så der ikke opstår problemer. Så de egentlig er mere trygge og yder en bedre indsats. Der er jo ikke nogen, der er vigtigere end andre på den måde. Det er vigtigt, at alle har det godt. Så hvis der opstår noget, eller hvis der er nogen, der føler sig udenfor, så forsøger vi at tage hånd om det".

Interviewer:

"Oplever du, at medarbejderne i din virksomhed motiveres af forskellige faktorer?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Jamen det ved jeg ikke, om jeg sådan set oplever i hverdagen. Men det, som de typisk motiveres af, og det gælder mest alle sammen, det er jo at lykkes med det, de er i gang med. At lykkes med deres opgaver, når opgaverne til tiden. Jeg tror ikke, der er nogen medarbejder, der ikke kan lide at få ros. Det kan alle jo lide. Der kan man sige, at jeg er meget resultatorienteret. Jeg vil ikke sige, at jeg roser folk, som ikke har gjort sig fortjent til det, synes jeg ikke. Så derfor kan man måske, det er jo lidt svært at få svar på, men dygtige medarbejdere vil jo få mere ros end ikke dygtige medarbejdere. Og erfarne medarbejdere kan måske også være heldige ved, at de er bedre til deres job ved deres erfaring og får mere ros end unge og nye medarbejdere. Jeg forsøger virkelig at rose, når folk gør noget godt. Det behøver ikke kun være produktionsmæssigt, men også bare hvis de har en god tilgang til tingene. Så der er forskellige måder at motivere folk på. Men måske kan man opleve som ældre medarbejder, at man nu tager mere ros end unge, det tør jeg ikke sige. Men ros er selvfølgelig nok det vigtigste og så at man er tryk i sin ansættelse. At man føler, at der er tillid fra sine ledere. Det må også være noget, som er vigtigt, og noget man har brug for. Både som ung og for ældre medarbejder."

Interviewer:

"Ja, det har man jo. Nu siger du det der med udfordringer osv. Hvad oplever du som den største udfordring ved at lede en arbejdsplads med flere generationer?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Jamen både den yngre og ældre generation er mere omstillingsparat, men at de skal ledes forskelligt. Så det der med hele tiden at navigere i, hvem du taler med. Det handler om at have hele personen med og skal omstille sig fra den ene til den anden situation. Det fylder lidt i hvert fald. Det er jo også en udfordring. Jeg gør det på en stor del af det, altså at kigge på den hele person. I stedet for bare at stikke én besked ud og så regne med, at alle forstår den. Man kan godt give den ene besked, men så skal man lige have i baghovedet, hvem kan have problemer med at forstå den og selv udføre den besked. Og der er det typisk de lidt yngre, som man skal have fat i. Forstod du det, og hvordan ville du gribe det an?"

Interviewer:

"Så lige for en kort opsummere. Hvad mener du er de største udfordringer ved de her forskellige generationer? Der er en, der er 25 år og lige er kommet ud fra arbejdsmarkedet, og en der er 35 år og har været der længere, og en der er 55 år og har været der længere tid. Hvad synes du er de største udfordringer ved de her tre generationer?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Det er jo forholdsvis målbart. En ting var, at hvis det var noget IT vi arbejdede med, hvor de unge måske ville have en fordel. Så det her er produktionsmæssigt, hvor erfaring er super vigtigt, for at man kan være en god trykker. Og det har de unge jo ikke, fordi de har været i gang i forholdsvis kort tid. Altså udfordringerne kan være det der med, at man som ung er uerfaren, selvom man måske ikke er lige så god som de andre, så stadigvæk støtte dem og gøre dem forståelige. De kan ikke det samme som dem, der har været her i lang tid. Selvom de er super motiverede og gerne vil og gør deres bedste, så er der bare noget erfaring, der skal opnås, inden man kan være lige så god som de andre. Så at lade dem vide, eller at de har den fornemmelse af, at de stadigvæk i mine øjne fungerer godt, selvom de ikke kan det samme som de andre. Det synes jeg er en af de største udfordringer. Og det er ikke noget, der generer mig, fordi når der er en naturlig forklaring på, hvorfor man ikke er så lang som de andre, så kan jeg sagtens leve med det. Hvis man gør sit bedste, og man er motiveret, så er det fint for mig. Så skal vi bare stille og roligt bygge på, og have dem gjort sikre, og putte den erfaring på, som simpelthen bare er nødvendig. Nu er det jo en produktionsvirksomhed så vi gør jo det samme, og det samme, og det samme. Det er jo gentagelser på gentagelser. Så det som den ældre generation kan have lidt svært ved, det er når vores lønssystem for eksempel skal overgå til, at man har en app på telefonen, hvor man ligesom melder sygdommen ind, eller melder ind, når man nu holder ferie, hvad slags ferie det skal være og sådan noget. Det er noget vi skal til at implementere nu her over de næste par måneder. Det bliver jo en noget større udfordring for de ældre, end det gør for de unge. Men det er ikke en særlig stor del af det at være medarbejder her ved Seritronic. Det er jo netop det der produktionsmæssigt, som er det samme, og det samme, og det samme. Så derfor er ældre erfarne medarbejdere stadigvæk dem, som yder mest. Jo, fysisk yder mest, men ikke nødvendigvis er de mest motiverende. Men det der med, at det er det

samme, og det er gentagelser, og det er erfaring, der gør, at man er en god medarbejder, er jo de ældres fordele helt sikkert. Den yngre generation har jo som udgangspunkt et bedre helbred. Men så er der mulighed for, at de skal have børn og noget, så kan det påvirke frem og tilbage, hvordan man er tilgængelig for arbejdspladsen eller for os. Men som udgangspunkt har de jo et bedre helbred og der er jo også nogle flere perspektiver på lang sigt i dem, end at være en medarbejder, som har et år eller to tilbage, inden de skal på pension. Så de er jo vidt forskellige steder i deres arbejdsliv. Det der med, at man måske ikke helt kender alle processer og sådan noget, giver nogle spørgsmål, som kan udvikle. Det er ikke nødvendigvis kun negativt, at jeg skal forklare ting, eller nogle af de andre medarbejdere skal forklare nogle ting. Det gør lige, at man kommer ud af rutinen og ligesom selv, hvorfor er det egentlig, at jeg gør, som jeg gør. Så det giver noget liv og nogle små bump, man skal hen over, som gør, at man vågner op og ikke bare kører det samme og det samme, som vi gjorde i går. Så på den måde kan det godt være, at det kan ruske lidt op i tingene, så man lige får tænkt over, hvorfor man gør det. Men man får lige sådan en opvågning, hvor man lige skal forholde sig til, hvorfor man egentlig gør tingene, som man gør dem.”

Interviewer:

”Ja, det er i hvert fald et ret godt eksempel på, hvordan jeres virksomhed bliver påvirket af generationsforskelle”.

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Nu kommer vores elev på skole og får noget input fra andre steder, som vi ikke får i dagligdagen. Så igen der vil han komme hjem med nogle ting, som vi skal forholde os til og så spørger han, hvorfor vi gør sådan, nu når andre gør sådan. Så det giver noget dynamik og noget viden ud fra os ind i virksomheden”.

Interviewer:

”Det må også være super fedt, men også lidt svært når du jo nævner i har mange fra den generationerne der gerne vil gøre tingene som de altid har gjort det?”.

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Jamen det er det, lige præcis. Det er jo en kæmpe bonus. Så kan vi andre tage noget med, hvor vi går direkte efter det, som vi efterspørger. Der er man mere målrettet. Men hvor vores elev kommer hjem med noget input, som vi ikke har tænkt over. Helt sikkert svært for den ældre generation, men et indspark på en helt anden vinkel, end vi egentlig havde regnet med. Det kan jo bibringe noget, som kan være lige så vigtigt, som det vi selv opsøger. Så det er nok mere på den måde, man som ung generelt holdningsmæssigt har en lidt anden vinkel, end vi ældre har. Det gør, at man stadig har sin egen holdning til det og fortsætter med at have det. Men man får alligevel nogle indspark og nogle input fra en helt anden vinkel, end man er vant til".

Interviewer:

"Nu kommer vi lidt til afslutningen. Men hvordan tror du, at ledelse på tværs af de her generationers og ældres forskelle vil udvikle sig i de kommende år?"

Afdelingsleder - M. Sørensen:

"Det kommer nok an på, hvad slags firma man er ansat i. Som produktionsvirksomhed, hvor vi fokuserer meget på at gentage og gentage de her processer, der er ikke plads til, at man lige prøver noget andet, eller lige synes, det er sjovt at gøre noget andet, eller har en god idé. Det er meget låst på, hvordan det skal være. Jeg tror, det afhænger af, hvilken branche man er i og hvordan ledelsesmæssigt det kommer til at ændre sig. Andre steder, hvor man måske har brug for yngre og yngre medarbejdere, som IT og sådan noget, tror jeg, at man kommer til at omstille sig lidt. Man skal være mere lydhør og mere omfavnende, end vi andre måske lidt er nødt til at være. Her er det stadigvæk erfaring, der er vigtig for os. Så jeg tror måske ikke helt, at der kommer en stor forskel. Ikke udover, at den generation og de generationer, der kommer, er også en anden type, end vi selv er. Så jeg tror, at vi skal være forberedt på, at de stiller nok større krav til arbejdspladsen, end ældre medarbejdere lige i øjeblikket gør. Så jeg tror, at man som leder skal være forberedt på nogle mere individuelle ting, end det vi lige oplever i øjeblikket. Jeg vil ikke sige, at vi er en gammeldags virksomhed, men jeg kan godt mærke lidt ledelsesmæssigt, at vi er lidt sådan, at medarbejderne virker lidt som om, at de er til for vores skyld. Hvor jeg er sikker på i fremtiden også, som det burde være, at det er medarbejderne, der kommer lidt mere i centrum. Også, at det er hele menneske, som har en hverdag og et liv

udover arbejde, som er mindst lige så vigtigt. Det er det også for mig selv, så det er jo ikke, at man ikke kan sætte ting i det. Jeg tror bare ikke, at man som virksomhed har været så vant til at se det på den måde før. Der er det en arbejdskraft, som kommer ind af døren, som man har i den periode, som bare skal gøre det, som de skal og som de bliver sat til. Hvorimod jeg tror, i fremtiden også med frihed og arbejdstid, bliver nødt til at være mere fleksibel for at få det hele menneske til at fungere. Og det er jeg helt sikker på, at de næste generationer, der kommer nu her, har lidt mere fokus på sig selv, end vi er vant til”.

Interviewer:

”Så det du siger er, at det i hvert fald flytter sig mod at have mere fokus på det hele menneske og ikke bare medarbejderne er der for virksomheden. Så ganske kort vil du lige forklare *”Hvordan opfatter og håndterer ledere aldersdiversitet på arbejdspladsen, samt hvilke muligheder og barrierer er der?”*.

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Ja, altså når man snakker om aldersdiversitet på arbejdspladsen, så synes jeg ikke, man kan sætte det så meget op i kasser og sige, at den generation er sådan og den generation er sådan. Det handler om personen synes jeg. Nogen på 25 har mindre erfaring, men er hurtigere til at indfinde sig med nye løsninger, mens en på 55 kan have svært ved at få nye idéer. Så det handler mere om menneske, men selvfølgelig er der nogle klart forskelle, især i produktionsvirksomheder. Men selvfølgelig er der både muligheder og udfordringer, når man har flere generationer samlet ét sted. Den ældre generation ved hvorfor tingene bliver gjort, som de gør, og de forstår firmaets mekanismer og fællesskabet. De ved, at det nogle gange bare handler om at få opgaven løst, også selvom det ikke altid er sjovt. Det gør da helt klart mit arbejde nemmere, fordi de ofte bare går i gang uden, at man skal forklare alt i detaljer. De unge, til gengæld, kommer med friske øjne. De stiller spørgsmål, som får os til at tænke over, hvorfor vi gør, som vi gør. Det kan være med til at udvikle os og holde os vågne, samt de er meget dygtigere teknologisk. Så det handler meget om fleksibilitet og erfaring tænker jeg. Som leder skal man forholde sig til. Jeg kan ikke lede alle ens og på den måde må forstå hvordan menneskets skal ledes, det gør man ved at finde deres motivation, ved at finde deres gejst og guide dem den rigtige retning. Så ja, forskelle på generationer og ja, positive og negative ting ved begge generationer, men

det er vigtigt at huske at man som leder skal kunne lede dem alle og de forskellige personligheder”.

Interviewer:

”Tusind tak, er der ellers noget du gerne vil snakke om inden vi stopper den her?”

Afdelingsleder - M. Sørensen:

”Nej endeligt ikke, jeg håber du bare kan bruge det jeg snakker om...”

Slut