

Ledelse af forskellige generationer på arbejdsmarkedet



Thea Guldager Olesen (63450)

Laura Lund-Hansen (63454)

Sofie Bender (63430)

Gruppenummer: S1925207473

Vejleder: Martin Lund Petersen

27. Maj 2019 – Fagmodulsprojekt i Virksomhedsstudier F19

Roskilde Universitetet

Antal anslag: 138.551

Indholdsfortegnelse

1.0. INDLEDNING	4
1.1. MOTIVATION	4
1.2. PROBLEMFORMULERING	5
1.2.1. Arbejdsspørgsmål	5
1.3. AFGRÆNSNING	5
1.4. DEFINITIONER AF GENERATIONER	6
1.4.1. Baby Boomers	6
1.4.2. Generation X	7
1.4.3. Generation Y	7
1.4.4. Generation Z	7
1.5. PROJEKTDISIGN	8
2.0. METODE	9
2.1. METODISKE OVERVEJELSER	9
2.2. EMPIRIVALG OG EMPIRI-INDSAMLING	10
2.3. INTERVIEWFORBEREDELSE	10
2.4. KVALES 7 FASER	11
2.4.1. Første og anden fase: Tematisering og design	11
2.4.2. Tredje fase: Interview	11
2.4.3. Fjerde fase: Transskription	11
2.4.4. Femte fase: Analyse	12
2.4.5. Sjette fase: Verifikation	12
2.4.6. Syvende fase: Rapportering	13
2.5. SPØRGESKEMAFORBEREDELSE	13
2.5.1. Bearbejdning af indsamlet data	14
2.6. ETISKE OVERVEJELSER	16
2.7. REFLEKSION OVER METODE	16
3.0. VIDENSKABSTEORI	17
3.1. DEN VIDENSKABSTEORETISKE RETNING I PROJEKTRAPPORTEN	18
4.0. TEORI	19
4.1. FORORD OM TEORIERNE	19
4.2. MANAGING GENERATIONAL DIVERSITY AT THE WORKPLACE: EXPECTATIONS AND PERCEPTIONS OF DIFFERENT GENERATIONS OF EMPLOYEES	19
4.3. WHAT WORKS FOR YOU MAY NOT WORK FOR (GEN)ME: LIMITATIONS OF PRESENT LEADERSHIP THEORIES FOR THE NEW GENERATION	22
4.3.1. Ledelsesformer	23
4.3.1.1. Transformational Leadership	23
4.3.1.2. Information Processing	24
4.3.1.3. Leader-Member Exchange	24
4.3.1.4. Authentic Leadership	24
4.3.1.5. Ethical Leadership	25
4.3.2. Udfordringer ved ledelse af generationer	25
4.4. LEGITIMITET I ET LEDERSKAB	26
4.4.1. Intern legitimitet	27
4.5. EKSPERTTEORI AF ALEXANDRA KRAUTWALD	27
4.5.1. De tre dobbeltheder	28
4.5.2. Ledelse af generationer	28
5.0. ANALYSE	29
5.1. Forord til analysen	29

5.2. ANALYSE AF EKSPERTINTERVIEW	30
5.3. ANALYSE AF LEDERE FRA TRE GENERATIONER	33
5.4. YDERLIGERE ANALYSE AF SPØRGESKEMAET	38
6.0. DISKUSSION	42
7.0 KONKLUSION.....	46
8.0. PERSPEKTIVERING	47
9.0. LITTERATURLISTE	48

1.0. Indledning

Under disse følgende afsnit vil det blive gjort klart, hvad der ligger til grunde for valget af vores retning i projektet. Vi vil understøtte vores motivation med en afgrænsning, samt en præsentation af en problemformulering og tilhørende arbejdsspørgsmål, som vil være det vi forsøger at besvare gennem vores undersøgelse.

Der vil derefter blive redegjort for vores definition af generationer på arbejdsmarkedet, så læseren er vejledt og forberedt under projektet, samt har en forståelse for, hvad generationerne indebærer.

Der er i dagens Danmark tale om et arbejdsmarked bestående af 3 generationer. Samtidig begynder en 4. generation så småt at kunne ses, hvilket vil sige at arbejdsmarkedet i dag består af mange forskellige aldersgrupper. Dette skyldes at de ældre bliver længere på arbejdsmarkedet i dag, end de førhen gjorde (STAR 2019). Derudover bliver folkepensionsalderen revurderet, hvilket vil sige at folkepensionen vil stige til 68 år i 2030 og 69 år i 2035, i takt med at levealderen i Danmark bliver højere og højere. Dette gør at man højst sandsynligt vil nå at opleve 4 generationer, muligvis 5 på samme arbejdsmarked (Rasmussen 2014). Eftersom at samfundet den seneste årrække har været igennem en stor samfundsudvikling, betyder det at de yngste generationer er vokset op i et samfund, som er helt forskellig fra den de ældre generationer, er vokset op i. Dette kan skabe en del udfordringer for ledere, i forhold til at de forskellige generationer har nogle forskellige forventninger. Det er især den teknologiske udvikling, der har sat sine spor i forhold til dette (IDA 2017). Af den grund ses der i øjeblikket stor debat om hvordan ledere skal gribe denne store forskellighed an, når de skal lede deres medarbejdere og få dem til at samarbejde på bedst mulig vis. I den forbindelse ses det samtidig også, at nogle teoretikere kritiserer denne generations inddeling, og mener i stedet at der er andre faktorer der spiller en større rolle (Smith 2018).

1.1. Motivation

Interessen og vores motivation for udførelsen af projektet startede ved en interesse og undren i, hvordan man som leder og ansat, fungerer i en virksomhed med forskellige generationer. Vi er derfor interesserede i at undersøge hvorvidt man som leder, behandler og benytter forskellige ledelsesstrategier, alt efter hvilken generation der bliver ledet. De problemstillinger vi ønsker at tage hånd om, er eksempelvis hvordan man skelner mellem ledelse af generationer, og i hvilken grad der bliver taget hensyn til, hvilken generation man kommer fra når man er på arbejdsmarkedet.

Vi har indgået aftaler med tre ledere fra hver deres generation, og har interviewet dem og deres holdninger til ledelse med generationer. Vi har alle tre en fælles interesse for HR, ledelsesstrategier samt management og hvordan en virksomhed arbejder internt sammen som organisation. Det er derfor også med det in mente, når vi interviewer og udarbejder vores problemstilling.

Vi undrer os over hvordan en leder udfører en sammensmeltning mellem de respektive generationer, og sørger for at de kan samarbejde på bedst mulig vis. Som virksomhed er det primære ønske ofte at have motiverede medarbejdere, der altid yder deres bedste, hvor lederens job er at finde disse kvaliteter frem i deres arbejde.

Vi ved af erfaring også, at der kan være store forskelle på hvordan man er som person, trods man er født indenfor den samme årrække. Vi stiller derfor også spørgsmålstejn ved, om man udelukkende, ved at se på hvilken generation den enkelte tilhører, kan inddele medarbejdere i disse, eller om det i højere grad handler mere om hvor man er i livet, og derfor kan inddele medarbejdere i disse kategorier.

1.2. Problemformulering

Grundet ovenstående, finder vi det relevant at undersøge, hvordan ledere og medarbejdere på det danske arbejdsmarked, oplever denne eventuelle generations udfordring, samtidig med at vi stiller spørgsmålstejn ved denne generations opdeling. I den forbindelse er vi kommet frem til følgende problemformulering:

Hvordan oplever de ansatte på det danske arbejdsmarked hinanden, generationer imellem, og hvordan agerer samt oplever udvalgte ledere forskellige generationer på arbejdsmarkedet?

1.2.1. Arbejdsspørgsmål

- Hvordan ser udvalgte ledere på eventuelle udfordringer ved at arbejde med forskellige generationer, samt håndterer dem i forhold til ledelse?
- Hvilke opfattelser har ansatte på det danske arbejdsmarked, af at arbejde sammen med andre generationer end deres egen?
- Hvorvidt er det muligt at inddele folk i generationer, hvordan påvirker det arbejdsmarkedet, og hvilke andre faktorer kan spille en rolle?

1.3. Afgrænsning

Vores interesse faldt i starten på ledelsesstrategier på arbejdsmarkedet som det overordnede emne. Da dette emne er meget bredt, valgte vi at snævre det ind til at kigge på ledelsesstrategier i forhold til forskellige generationer på arbejdsmarkedet. Vi har derfor valgt at afgrænse os fra ledelse og ledelsesstrategier der ikke berører dette emne, og kun have vores fokus på ledelse i forskellige generationer, men som i samme omfang også indebærer ledelsesstrukturer hos de forskellige ledere som vi har interviewet.

Det var først ønsket at vores rapport skulle indeholde samarbejde med en enkelt virksomhed, hvor vi ønskede interview fra en afdelingsleder og derunder 4-6 ansatte. Vi ønskede med disse interviews at sætte

lederens udsagn over for de ansattes, for at se om der er samme holdning til opdeling af generationer i virksomheden, samt om lederens udtalelser også er det der ses i praksis. Vi forsøgte at kontakte en del virksomheder for at indgå et samarbejde, dog kun med afslag i form af ressourcer og tidspres fra virksomhedens side.

Eftersom afslag tikkede ind, valgte vi at skifte en smule retning på projektets form. Vi fik mulighed for at interviewe ledere fra tre forskellige virksomheder, som hver især repræsenterer en af tre følgende generationer; Baby Boomers, Generation Y og Generation X. Derudover valgte vi at inddrage et spørgeskema til vores empiri, for at undersøge en generel holdning blandt folk på arbejdsmarkedet, hvad de mener omkring generationer og deres egne erfaringer med disse. Vi har sendt spørgeskemaet ud til de virksomheder som afslog samarbejde på grund af tidsmæssigt pres, sociale medier og de interviewede ledere, som har videresendt til deres afdelinger. For en uddybning af spørgeskemaet og afgrænsningen af denne, henviser vi til afsnittet 2.0 for metode.

Vi har af ovenstående grund, valgt at afgrænse os til kun at have fokus på de tre ovenstående generationer. Vi har derfor også valgt at afgrænse os fra have fokus på Generations Z, som er den nyeste generation, samt Traditionalisterne, som er ældre end Baby Boomers, i vores empiriindsamling. Pensionsalderen er i dag 65,5 år, og vi vurderer derfor at generationer der er ældre end Baby Boomers, ikke fylder en særligt stor procentdel på arbejdsmarkedet i dag i forhold til de valgte tre resterende generationer. Vi har derfor vurderet at det ikke er relevant at inddrage de to generationer i vores undersøgelse (STAR 2019). Dog vil det ses, at Generation Z vil blive nævnt senere i denne rapport gennem de valgte teorier, samt analyse.

1.4. Definitioner af generationer

Der findes mange forskellige definitioner af de forskellige generationer. I den forbindelse er der også mange forskellige definitioner af hvor skellet mellem de forskellige generationer går. Vi har valgt at tage udgangspunkt i den definition ekspert Alexandra Krautwald bruger i sin bog: *“Unge Generationer på Arbejde - Vejen til et anderledes rigt liv”*, med inspiration fra andre artikler.

1.4.1. Baby Boomers

Baby Boomers er født mellem 1944-1964 og skifter sjældent job. De er dedikerede, flittige og selvmotiverende. Forventer at blive fremmet baseret på deres anciennitet og loyalitet, fremfor andet. De opfatter Generation X som mere tilbagestående og Generation Y som teknologisk dygtigere end dem selv (Angeline 2010: 250). Baby Boomers er en ny form for ældre, da de i høj grad forsøger at holde sig i gang og ikke ser sig selv som gamle før de er over 80 år. De ser ikke deres alderdom som en grænse, og mener derfor

at de stadig har samme mulighed for at udvikle sig og opleve som de havde for 20 år siden (Krautwald 2018: 18-19) (Rahbek 2016).

1.4.2. Generation X

Generation X er født mellem 1965-1980 og har tendens til at arbejde smart. De foretrækker en balance mellem deres arbejde og deres privatliv/familie. De er effektive problemløsere, men er det muligt, foretrækker de ikke at påtage sig yderligere arbejde. Er ikke mere materialistiske og skeptiske end Baby Boomers, da de bekymrer sig mere om den usikre fremtid. De bliver gentagne gange mindet om hvad de skal gøre, og at Baby Boomers er meget bedre end dem (Angeline 2010: 250). Generation X forventer at bliver værdsat og belønnet, så snart de har noget deres organisatoriske mål. Når de har problemer, foretrækker de at tale direkte med deres chefer for hurtigere løsninger. I modsætninger til Baby Boomers, er de ikke bange for at arbejde, da de er sikre på, at hvert spring vil lande dem i en højere position, der betaler mere. De vil blive længere i organisationer der tilbyder interessante job, fleksible arbejdsplaner og muligheder for intern forfremmelse (Angeline 2010: 251) (Krautwald 2018: 19-20).

1.4.3. Generation Y

Generation Y er født mellem 1981-2001 og er for det meste børn af forældre med dobbelt indkomst, samt en potentiel talentpulje af landets fremtidige ledere, medarbejdere og forbrugere med stor købekraft. De ses som forholdsvis samarbejdsvillige, bedre holdspillere og mere optimistiske om fremtiden end deres Baby Boomer og Generation X kollegaer. De er selvsikre, borgerlige og hurtige elever, som nemt motiveres af prompte og anerkendelse. De kan ikke lide ufleksible arbejdsrutiner og stive politikker og procedurer, der styrer dem. Vil forblive længere i organisationer, der investerer i sofistikerede teknologier, og gør deres job interessant, udfordrende og underholdende. Denne generation er ligesom deres seniorer, bekymrede over de stigende sociale, organisatoriske og miljømæssige uretfærdigheder, der sker omkring dem. De forventer derfor, at virksomhederne tager deres sociale ansvar alvorligt ved at bruge flere penge og indsats, for at redde miljøet fra yderligere ødelæggelse. De er gode til multitasking, og er glade for at arbejde i forskellige projektteams. Er mere sikre, optimistiske og begejstrede for at lære, når chefer respekterer deres meninger og bidrag. De forventer ikke kun, at deres ledere lytter til deres ideer, men også at de giver hurtig feedback og belønninger for deres resultater. Er ikke bange for at sige hvis noget generer dem, er uformelle, og forventer at ledere kender dem ved deres navne. Generationen er stærkt afhængige af sociale netværksfaciliteter såsom Facebook og Twitter til at kommunikere og hurtigt indhente vigtige oplysninger (Angeline 2010: 252) (Krautwald 2018: 22-23).

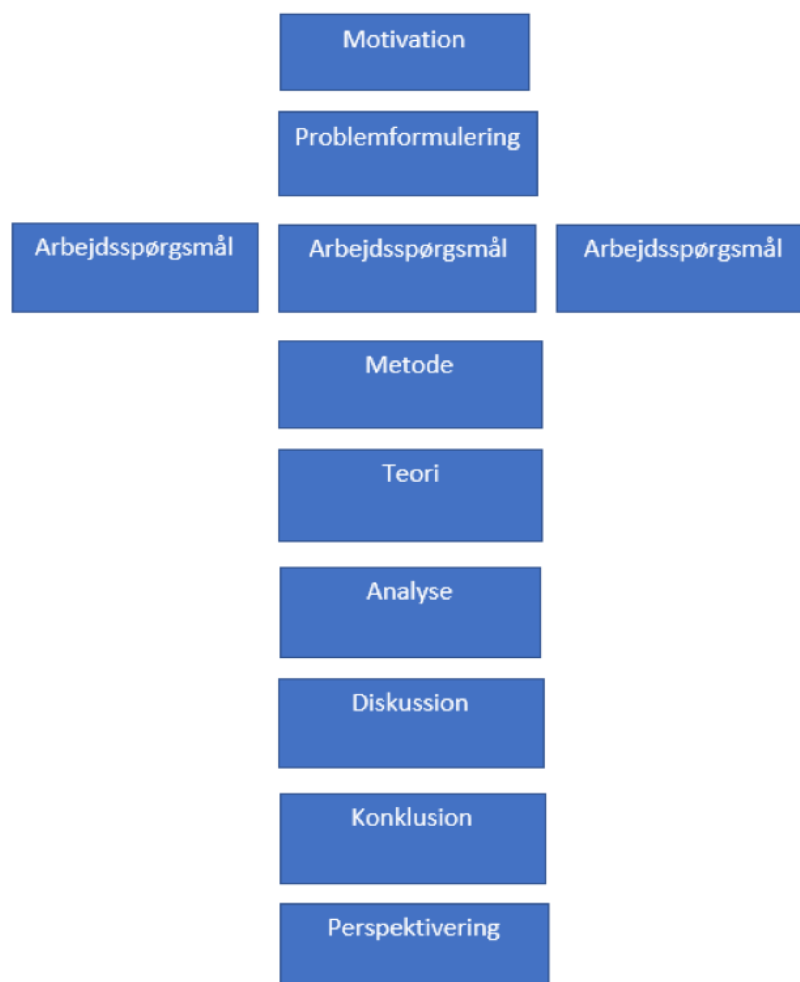
1.4.4. Generation Z

Generation Z er født mellem 2002- i dag. Denne generation er ikke rigtigt implementeret på arbejdsmarkedet endnu, og er højst 17 år gamle. De kan derfor ikke beskrives som de andre generationer, men man kan

forvente og forudsige hvordan man forestiller sig at de bliver. Generationen ses som indfødt i den digitale verden, da de ikke har oplevet en tid uden computere og mobiltelefoner. Mange af dem har set YouTube videoer fra de var helt små, og har derfor udviklet sig hurtigt i forhold til engelsk og andre færdigheder. De er derfor hurtige til at lære på egen hånd. De er vant til at være i fokus i hjemmet og stiller derfor store krav til en arbejdsgiver (Krautwald 2018: 23-25) (Gourani, A).

1.5. Projektdesign

Dette afsnit vil kort redegøre for vores undersøgelsesdesign. Det er med til at give læseren overblik over strukturen i undersøgelsen.



Dette projekt er startet med en motivation og undren i, hvordan ledere håndterer generationer på arbejdsmarkedet, samt den generelle holdning til samarbejde på tværs af forskellige generationer. Efter videre undersøgelse blev vores problemformulering til, og derefter blev tre arbejdsspørgsmål formuleret. Vi valgte vores metodologiske undersøgelse, således at den på tværs af vores problemformulering og arbejdsspørgsmål, kunne hjælpe os med at besvare analysen. Der inddrages elementer af analysen i

diskussionen, som derefter leder til den endelige konklusion. Som sidste element i projektdesignet bliver der perspektiveret til et emne inden for feltet, da dette synes interessant og relevant for projektet.

2.0. Metode

2.1. Metodiske overvejelser

I nedenstående afsnit vil vores valg af metode som vi har brugt til at indsamle vores empiri, samt metodiske overvejelser præsenteres.

I dette projekt har vi med stor omhu overvejet hvilken metode der på bedst mulige vis, ville kunne give os det bedste resultat, samt hjælpe os med at besvare problemformuleringen. Vi har ud fra vores overvejelser, valgt at benytte både kvalitative og kvantitative metoder. Vi har valgt disse metoder, da vi har vurderet at de bedst muligt kan belyse vores problemformulering, samt give os den bedste mulighed for at belyse emnet fra alle flest mulige vinkler.

Kvalitative metoder benyttes for at få en dybdegående indsigt i bestemte fænomener. Vi har derfor valgt at benytte kvalitative metoder i form af fire interviews, da dette kan give os en indsigt i hvordan ledere griber ledelse an i en virksomhed, i forhold til de tre forskellige generationer (Kristensen & Hussain, 2016: 16-17). Vi undersøger derfor dette, ved hjælp af tre interviews med tre ledere fra 3 forskellige virksomheder, der repræsenterer forskellige generationer samt én ekspert. Vi har valgt, at interviewpersonerne skal være netop disse, da vi mener, at lederne kan give en indsigt i deres holdninger til ledelse af forskellige generationer, mens en ekspert kan bidrage med sit syn på fordele og ulemper af denne konstellation.

Som tidligere nævnt, benyttes kvantitative metoder. Denne metode har vi brugt ved hjælp af en online spørgeskemaundersøgelse, da dette kan give en mere generel og bred indsigt i bestemte fænomener. I dette projekt ønskes det, ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse, at undersøge den generelle holdning til det at arbejde generationer imellem (Kristensen & Hussain, 2016: 20-21). Vi har valgt, at det skal være et online spørgeskema, frem for andre former for spørgeskemaer, da det giver os mulighed for at indsamle empiri på relativt kort tid (Møller 2016: 189). Dette valg af metode, giver os samtidig en større mulighed for generaliserbarhed, når vi senere skal analysere på vores indsamlede empiri (Møller, 2016: 190).

Som forskningsdesign til at kombinerer de to metoder, vil vi benytte triangulering. Vi benytter denne metode, da vi vil forsøge at belyse samme fænomen med to metoder og finde frem til de forskellige aspekter. De forskellige aspekter vil blive brugt til at holde op mod hinanden og dermed sammenligne resultaterne løbende i analysen, hvilket vil styrke validiteten. Vi er dog her opmærksomme på, at dele af de to metoder der er valgt, ikke direkte vil undersøge præcis det samme, men at det blot vil være nogle af delene der

belyser samme emne inden for forskningsemnet. De to metoder benyttes samtidig til at kompensere for nogle af hinandens svagheder (Nielbo, 2017).

2.2. Empirivalg og empiri-indsamling

Ved udvælgelsen af empiri har vi sendt mails ud til diverse kontorvirksomheder, både i København og Roskilde, hvor vi forhørte os om hvorvidt deres virksomhed kunne ønske at deltage i denne undersøgelse. Desværre var der ingen virksomheder der havde ressourcer til at deltage, men en leder foreslog i stedet at deltage i et interview, hvis dette kunne bruges. Derfor ændrede vores empiriindsamling sig fra at være interviews i en virksomhed, til være at være interviews med tre ledere fra forskellige virksomheder, et interview med en ekspert, og en spørgeskemaundersøgelse blandt vores eget og vores bekendtes netværk. De resterende ledere fandt vi frem til gennem bekendtskaber, mens vi kom i kontakt med eksperten via mailkorrespondance.

I udvælgelsen af interviewpersoner, var vi åbne overfor alle branchetyper. Det vigtigste krav for os var, at de hver især repræsenterer hver deres generation. Vi vurderede at dette var vigtigt, da det ville give os mulighed for at få belyst emnet fra alle vinkler af, samt give et mere dækkende billede af problemstillingen, frem for hvis alle interviewpersonerne var fra samme generation. Dette er resulteret i, at vi er endt med at få tre ledere, som repræsenterer hver deres branche. Lederne repræsenterer følgende brancher: IT-branchen, bilindustrien og plastindustrien.

I forbindelse med empiriindsamlingen gennem spørgeskemaundersøgelse, valgte vi både at sende det til diverse virksomheder, samt hver især at dele det på vores Facebook. Dette gjorde vi for at få så mange respondenter som muligt. Gennem Facebook har vores familie også delt det, hvilket har givet os mulighed for at få en større svarprocent fra de to ældre generationer. Grundet at spørgeskemaet er blevet delt flere forskellige steder, hvor alle har haft adgang til det, så har vi ikke haft nogle overvejelser eller taget nogle bevidste valg omkring stikprøveudvælgelse. Dog har vi haft med i vores overvejelser, at respondenterne primært vil være personer fra vores eget netværk.

2.3. Interviewforberedelser

Vi har som forberedelse til de 4 interviews brugt Kvaless syv faser. Disse faser vil blive uddybet i nedenstående afsnit. Her vil der også fremgå detaljer om gennemførelserne af de 4 interviews, samt analysen af disse (Kvale & Brinkmann, 2009: 122-123).

2.4. Kvaales 7 faser

2.4.1. Første og anden fase: Tematisering og design

Formålet med undersøgelsen er at undersøge lederes oplevelse af at have flere generationer på en arbejdsplads. Vi ønsker at undersøge hvordan ledere fra forskellige generationer ser på medarbejdere fra forskellige generationer, samt hvordan de leder dem og hvordan medarbejdere ser på andre generationer end deres egen. Derudover ønskes det ved et ekspertinterview at finde ud af, hvordan generationer generelt interagerer blandt hinanden på det danske arbejdsmarked.

2.4.2. Tredje fase: Interview

Vi har til udførelsen af interviews, benyttet os af to interviewguides som var forberedt på forhånd af interviewet. Vi brugte disse interviewguides til at få overblik over interviewspørgsmålene, samt den bedst mulige opbygning af interviewet. De to interviewguides er vedlagt i henholdsvis bilag 11 og 12.

Interviewspørgsmålene er udformet via den deduktive tilgang (Jensen & Kvist, 2016: 39). Dette vil sige, at vi har lavet interviewspørgsmålene ud fra vores teori. Vi havde i interviewguiden sikret os, at spørgsmålene var let forståelige, korte og fri for akademisk sprog, så der ikke opstod nogle misforståelser (Kvale og Brinkmann, 2009: 152). Vi havde på forhånd, ud fra interviewguiden, beregnet interviewene til at tage omkring 20-30 minutter pr. interview.

I forhold til omgivelserne for udførelsen af interviewene, så blev der både udført interview over telefon og ansigt til ansigt, alt efter hvad den interviewede havde tid og mulighed for. Alle interviewene er gennemført som semistrukturerede interviews, da der tages højde for at interviewpersonen svarer på spørgsmål der ikke er kommet endnu, eller at der skal stilles opfølgende spørgsmål. Derfor er rækkefølgen ikke fastlagt.

Interviewguiden bruges derfor i højere grad som guidelines til udførelsen. Ved at gennemføre interviewene som semistrukturerede, får interviewpersonen samtidig mulighed for selv at bestemme hvad han/hun finder relevant at snakke om, indenfor de emner vi har forberedt på forhånd (Poulsen, 2016: 76).

Eftersom, at nogle af vores interviews er udført telefonisk, er der blevet skabt en del forskel i interviewenes kvalitet. Dette skyldes, at man, som interviewer, ikke har mulighed for at opfange signaler, eller høre/se hvornår interviewpersonen er færdig med at besvare et spørgsmål, hvilket man har mulighed for, ved interviews der foregår ansigt til ansigt. Derfor kan der forekomme afbrydelser, der gør at den interviewede ikke færdiggøre alle sætninger.

2.4.3. Fjerde fase: Transskription

Både de interviews der foregik telefonisk og de interviews der foregik ansigt til ansigt er blevet optaget som en lydfil. Dette gjorde det nemmere for os, da vi skulle arbejde med empirien senere hen. Samtidig forbedrede det vores mulighed for at være så præcise som muligt i vores analyse af empirien. Alle interviews

er derfor også blevet transskriberet ordret efterfølgende fra tale til skreven tekst (Kvale & Brinkmann, 2009: 219-220). Dette ses i bilag 3-6. Dog oplevede vi problemer med lydoptageren i starten af interviewet med eksperthen Alexandra Krautwald. I transskriberingen vil det derfor opleves, at de første 5 spørgsmål, samt svarende hertil er skrevet ved noteform. Vi oplevede samtidig problemer med de telefoniske interviews. Højtaleren fra telefonen medførte en dårligere lyd kvalitet, hvilket har resulteret i, at der har været få ord, som ikke fremgår helt tydeligt i lydfilen. Disse ord vil derfor ikke være medtaget i transskriberingen, grundet troværdighed over for interviewpersonerne og deres udtalelser.

2.4.4. Femte fase: Analyse

Ud fra vores indsamlede empiri, via den kvalitative metode, ønsker vi at analysere hvordan interviewpersonerne oplever en arbejdsplads med flere forskellige generationer, samt hvordan de ser på ledelse i den forbindelse. Dette ønsker vi at gøre, ved at analysere ud fra en række emner, som er formet gennem vores teori, og dermed også vores interviewguide. Emnerne er opdelt i farver efter følgende; **Ledelse (+ styrke af samarbejdet)**, **fordele ved forskellige generationer på arbejdsmarkedet**, **ulemper/problematikker ved forskellige generationer på arbejdsmarkedet**, **forventninger til generationer**, **kendetegn ved generationer**, **forskelle på generationerne** og **inddeling efter andet end alder**. Vi har for at skabe en systematisk tilgang til analysen, valgt at benytte farvekodning. Dette giver os mulighed for at skabe overblik over transskriberingen, ved at inddele interviewpersonernes udtalelser efter farve, som vi dermed kan analysere under de enkelte emner (Kvale & Brinkmann, 2009: 219-220).

I forbindelse med analysen, vil der i analyse af ekspertinterviewet, ikke blive inddraget teori fra bogen; *“Unge generationer på arbejde - Vejen til et anderledes rigt liv”*. Dette skyldes, at interviewpersonen også er forfatteren af teorien, og vi finder det derfor ikke relevant at inddrage teorien i netop denne analyse.

2.4.5. Sjette fase: Verifikation

Eftersom at vi har gennemført interviewene som semistrukturerede har det, som tidligere nævnt, givet interviewpersonerne mulighed for selv at bestemme hvad de har synes var relevant at tale om indenfor vores planlagte emner. Dette har medført, at nogle af interviewpersonerne i perioder af interviewene, har snakket om ting, som ikke har været direkte relevante for os. Der vil derfor være perioder, hvor validiteten kan diskuteres. Dog mener vi, at der overordnet bliver undersøgt det ønskede, via interviews (Kvale & Brinkmann, 2009: 219-220).

I forhold til reliabiliteten, må vi antage at andre forskere, vil opnå de samme udtalelser fra interviewpersonerne, hvis de laver samme undersøgelse. Dog er vi opmærksomme på, at hvis vi havde brugt

andre interviewpersoner, kunne vi have opnået andre udtalelser. Vi er også opmærksomme på, at reliabiliteten kunne have været større, hvis alle interviews var udført ansigt til ansigt.

En af ulemperne ved at benytte den kvalitative metode er, at man ikke kan sige noget generelt omkring det undersøgte, men blot få et indblik i fænomenet. Vi har derfor haft med i vores overvejelser, at vi ikke kan generalisere ud fra interviewene med de tre ledere. Eftersom, at vores interviewpersoner repræsenterer hver deres branche, styrker det dog vores generaliserbarhed, i forhold til at vi har fået et indblik i flere forskellige brancher, frem for blot en. Dog kan vi ikke ud fra blot ét interview indenfor hver branche, være sikre på at det er den generelle holdning for alle inden for den enkelte branche (Kvale & Brinkmann, 2009: 219-220).

2.4.6. Syvende fase: Rapportering

Med dette projekt, er det forsøgt vidt muligt at gøre processen gennemsigtig for læseren, således at denne kan se hvilke metoder, samt teorier der er benyttet til at komme frem til det endelige resultat. Vi vurderer at læseren nemt vil kunne se hvordan de forskellige processer har været med til at skabe dette projekt, og dermed vil en eventuel forsker eller studerende kunne få et overblik over projektrapportens fremgang (Kvale & Brinkmann, 2009: 219-220).

2.5. Spørgeskemaforberedelser

Spørgeskemaet er udarbejdet via SurveyXact som er distribueret via RUC. Vi har på baggrund af teorier om ledelse, generationer samt spørgeskemaundersøgelser, udformet et spørgeskema, som vi mener, på bedste vis vil give os mulighed for at se hvilke tendenser der kan være på arbejdsmarkedet generationer imellem. Vi har altså ligesom i interviewguiden, udformet vores spørgsmål via den deduktive tilgang, hvor vi tester allerede eksisterende teorier af (Jensen & Kvist. 2016: 36).

En af ulemperne ved at benytte sig af denne metode, kan være at vi ikke kan være sikre på, at respondenterne er relevante for vores problemstilling. Hvis respondenterne ikke er relevante, kan det give et misvisende resultat. Eftersom at vi har valgt at dele spørgeskemaet på Facebook, har dette været noget vi har kunne risikere. Vi har derfor i spørgeskemaundersøgelsen, lavet en række kontrolspørgsmål, som hjælper os med at afdække hvorvidt den enkelte respondent er relevant for os eller ej. Heriblandt er respondentens alder, samt hvorvidt respondenterne har erfaring med at arbejde på en arbejdsplads med forskellige generationer.

Derudover startede spørgeskemaet også med en række spørgsmål, som henvender sig til respondentens baggrundsvARIABLE (Møller, 2016: 96).

Ligesom i interviewguiden, havde vi også i spørgeskemaet sikret os, at spørgsmålene var let forståelige og uden akademisk sprog (Møller, 2016: 197). For at undgå misforståelser, brugte vi eksempler ved nogle af spørgsmålene, og spurgte kun respondenterne om én ting ad gangen. Det var især vigtigt, at der ikke opstod

misforståelser, da vi ved en spørgeskemaundersøgelse ikke har mulighed for at omformulere og uddybe spørgsmålene, hvis der skulle opstå tvivl omkring spørgsmålets betydning. Respondenterne har ikke haft mulighed for at uddybe deres svar, og vi er derfor opmærksomme på at der kan gå vigtige detaljer i deres svar tabt.

Vi havde også en række overvejelser i forhold til svarkategorierne. Her valgte vi blandt andet, at der skulle være et ulige antal svarmuligheder i de spørgsmål der handlede om i hvor høj grad respondenterne var enige i vores spørgsmål. Dette gav respondenterne mulighed for at være neutral i sin holdning, ved at vælge den midterste svarmulighed *hverken eller* (Møller, 2016: 199). I den forbindelse gav vi også respondenterne mulighed for at springe spørgsmål over uden at svare på det. Dette vurderede vi ville være den bedste løsning, da vi af egen erfaring ved, at man er tilbøjelig til ikke at gennemføre et spørgeskema, hvis man ikke får mulighed for at springe spørgsmålet over, som man ikke har en holdning til. Af samme grund valgte vi også at undlade spørgsmål, hvor respondenterne selv skulle skrive et svar, i stedet for blot at vælge mellem en række svarmuligheder. For at fastholde respondenterne, sørgede vi for at lave en natur rækkefølge i spørgsmålene, som ikke var springende og usammenhængende. Dette gjorde vi ved, at de spørgsmål som omhandler samme emne, kom i en rækkefølge efter hinanden. På den måde forsøgte vi at skabe spørgsmålsserier, bestående af temaer (Møller, 2016: 200). I forbindelse med overvejelser omkring svarkategorier sikrede vi os også, at svarkategorierne relevante og fyldestgørende (Møller, 2016: 198). En oversigt over spørgsmålene fra spørgeskemaet kan ses i bilag 13.

2.5.1. Bearbejdning af indsamlet data

Spørgeskemaundersøgelsen strakte sig fra d. 25. april 2019 til d. 12. maj 2019. Vi har valgt kun at medtage de besvarelser, hvor spørgeskemaet er gennemført, herunder også dem, hvor respondenterne har valgt at springe nogle af spørgsmålene over. Dette har resulteret i 388 besvarelser, hvoraf 57 af disse respondenter, har sprunget nogle af spørgsmålene over, og dermed ikke svaret på hele spørgeskemaet. Vi har valgt ikke at medtage de distribuerede respondenter, da dette ville skabe forvirring omkring resultaterne.

Som tidligere nævnt, har vi brugt SurveyXact, som vi har adgang til gennem RUC. Det er også herigennem vi har lavet oversigter over svarfordelingen på de enkelte spørgsmål. Disse svarfordelinger ses i bilag 1. Vi har til at bearbejde og analysere på den indsamlede data, lavet statistikker med flere variable. Dette har vi benyttet programmet SPSS til, hvilket ses i bilag 2. SPSS har givet os mulighed for at se på netop de tabeller, som vi har fundet relevante. Vi har herigennem lavet bivariate analyser. Grundet at vores variable enten er ordinale eller nominale, så er de bivariate analyser lavet via Crosstabs, hvor vi herigennem også har lavet en Chi2-test. Brugen af SPSS og Chi2-testen, har også givet os mulighed for at få på, hvorvidt resultaterne er signifikante eller ej. I forbindelse med dette, har vi fundet frem til, at vi ikke har kunne se hvorvidt der er en signifikant sammenhæng mellem de forskellige variable eller ej. Dette skyldes for få respondenter, og det signifikante resultat var derfor valid. Vi har været opmærksomme på inden vi startede indsamlingen, at der

ville være en stor mulighed for, at resultaterne ikke blev signifikante, da vi ikke har ressourcerne til at lave en undersøgelse, som med sikkerhed kan sige noget om sammenhængen. Dog har vi valgt at medtage analyserne omkring den signifikante sammenhæng i vores analyse alligevel.

Som tidligere nævnt, havde vi lavet kontrolspørgsmål i spørgeskemaet, for at tjekke hvorvidt respondenterne var relevante for vores undersøgelse. Disse spørgsmål, har vi været opmærksomme på, inden starten på vores analyse. Et af spørgsmålene drejede sig om, hvorvidt den enkelte respondent havde erfaring med at arbejde sammen med andre generationer. Fordelingen af svar kan ses i bilag 1.6, og viser, at hele 98% af respondenterne, har erfaring med at arbejde sammen med andre generationer. Grundet denne lave procentdel, som har svaret at de ikke har erfaring med at arbejde med andre generationer, har vi vurderet at vi godt kan medtage dem i undersøgelsen. Dette skyldes, at vi har vurderet, at det ikke vil påvirke resultatet af vores undersøgelse. Et andet kontrolspørgsmål omhandler respondentens alder og dermed også hvilken generation de tilhører. I tabellen over kønsfordelingen i bilag 1, figur 1.2, ses det at 51% af respondenterne er fra den yngste generation, mens 32% er fra den midterste og 16% er fra den ældste. Der er altså en del flere respondenter fra den yngste generation, end fra både den midterste og den ældste. Aldersfordelingen har den betydning, at vi her vil få størst indblik i hvad den yngste generation mener. Dog havde vi regnet med denne fordeling, da spørgeskemaet primært er delt blandt vores eget netværk. Det betyder samtidig, at når der i nogle af de kommende statistikker vil blive tjekket for sammenhængen mellem generation og en anden variabel, så er det den yngste generation, som vil være mest dominerende. Vi vil derfor have dette med i vores overvejelser, når vi analyserer og tolker på resultaterne.

Udover kontrolspørgsmålene, havde vi også en række baggrundsspørgsmål - kønsfordelingen samt geografiske placering i Danmark. De to statistikker kan ses i henholdsvis bilag 1, figur 1.1 og 1.3. Tabellerne viser, at 76% af respondenterne er kvinder, hvilket er langt over halvdelen. I forhold til vores analyse vil dette betyde, at vi får størst indblik i hvilke holdninger og oplevelser kvinderne fra den yngste generation har. Dog er kønnet ikke noget vi har haft fokus på i vores undersøgelser, og vi vurderer derfor, at den store forskel ikke vil påvirke vores resultatet. Resultaterne i bilag 1, figur 1.3 viser, at 68% af respondenterne er fra Region Hovedstaden, mens 26% er fra Region Sjælland. Dette betyder at kun 7% bor i enten Region Syddanmark, Region Midtjylland eller Region Nordjylland. Vi får derfor kun et meget lille indblik i hvad de danskere, som ikke bor i en region på Sjælland, oplever omkring dette emne. Dog vil det, ligesom fordelingen af køn, ikke have nogen indflydelse på vores resultat af analysen, da det ikke er regioner vi har fokus på.

Vi lavede udover de 3 ovenstående, også kontrolspørgsmål som omhandlede respondentens uddannelsesniveau, hvor mange timer deres stilling er på, samt om respondenterne har børn eller ej.

Svarfordelingen over dette ses henholdsvis i bilag 1, figur 1.4, 1.7 og 1.8. Disse baggrundsspørgsmål vil blive inddraget senere i diskussionsafsnittet.

2.6. Etiske overvejelser

Vi har i forbindelse med begge metoder, haft en række etiske overvejelser. I forbindelse med de forskellige interviews, har vi først og fremmest sikret os interviewpersonernes informerede samtykke, hvor vi samtidig lovede interviewpersonerne anonymitet. Vi har af denne grund derfor også valgt, ikke at nævne navne i vores projekt, hverken på personer eller virksomheder. Hvis den interviewede udtaler sig om noget de ikke ønsker skal være med i projektet, vil vi have respekt for dette. Dog vil vores ekspert Alexandra Krautwald være nævnt ved navn, da hun har forsket i emnet og udtalt at hun ønsker at vi nævner hendes navn i projektet (Kvale & Brinkmann, 2009: 87). Som tidligere nævnt under "fjerde fase" har vi været så præcise i vores transskribering som muligt, og på den måde været troværdige over for interviewpersonernes udtalelser. I forbindelse med spørgeskemaundersøgelse, har vi også valgt, at alle respondenter er anonyme.

2.7. Refleksion over metode

Vi har i forbindelse med valget af metode, samt brugen af denne, været opmærksomme på at der kan være en række ulemper forbundet ved de anvendte metoder. Vi har derfor undervejs forsøgt at tage valg, som har mindsket muligheden for at disse ulemper kan have haft en påvirkning på vores empiri.

I forbindelse med en spørgeskemaundersøgelse kan en af ulemperne være, at vi ikke kan være sikre på, at alle der svarer på spørgeskemaet er relevante for vores undersøgelse. Dette var vi opmærksomme på, da vi lavede spørgsmål til spørgeskemaet, og valgte derfor at lave en række kontrolspørgsmål. Derudover har vi været opmærksomme på, at respondenterne ikke får mulighed for at uddybe deres svar. Der kan derfor være detaljer af deres oplevelse, som vi går glip af, ved at indsamle empirien gennem en spørgeskemaundersøgelse, hvilket kan påvirke validiteten af empirien (Møller, 2016: 202). Som tidligere nævnt ved vi også, efter at have arbejde med den indsamlede data, at undersøgelserne ikke er signifikante. Med signifikant menes der, hvorvidt vi med sikkerhed kan sige, at der er en sammenhæng mellem de to variable, der undersøges. Vi er derfor opmærksomme på, at vi ikke kan sige noget generaliserende ud fra resultaterne, men i stedet blot kan få et indblik i de ansattes oplevelser på arbejdspladsen.

I forbindelse med den kvalitative metode, kan der opstå ulemper i form af, at interviewene ikke giver et repræsentativt billede af hele Danmarks holdning til emnet. Ved at supplere vores interviews med en spørgeskemaundersøgelse, håber vi på at kunne skabe en større generaliserbarhed, og mindske den lave repræsentativitet (ibid.). Samtidig kan det være en ulempe, at vi kun har interviewet én fra hver generation. Dette skyldes, at vi kun får et indblik i hvorvidt interviewpersonernes alder har en påvirkning på deres holdning omkring emnet og ikke har andre at sammenligne med. Vi har derfor ikke taget højde for andre

variable, såsom køn og placering, som også kan have en indflydelse. Hvis vi skulle have haft et indblik i hvorvidt andre variable, har en påvirkning på deres holdning, så skulle vi have interviewet flere inden for hver generation.

I forbindelse med valg af metode, har vi, udover ovenstående metoder, også overvejet, at undersøge problemstillingen med en anden kvalitativ metode, i form af fokusgruppeinterview, hvilket kunne have skabt en større repræsentativitet. Dog fravalgte vi dette, da vi har været bange for at de interviewede ville påvirke hinanden for meget - specielt hvis vi udførte interviewene med deltagere fra samme virksomhed. Dog kunne det også have givet et interessant billede på ledelse af forskellige generationer, hvis fokusgruppeinterviewet bestod af ledere fra forskellige virksomheder. Dog er dette fravalgt, da vi fandt interviews, ekspertinterview og spørgeskemaundersøgelser mere relevante for vores problemstilling.

Blandt andre metodiske overvejelser har været at afgrænse os til kun at undersøge problemstillingen inden for en enkelt virksomhed, og dermed lave et casestudie og analysere denne, kun ved hjælp af kvalitative interview. Ved dette kunne vi have undersøgt dynamikken omkring ledelse og generationer i en udvalgt virksomhed, og dermed lave en dybdegående undersøgelse omkring dette. Dog viste det sig ikke at være muligt og vi vurderede derfor, at interviews med 3 ledere fra tre forskellige virksomheder, et ekspertinterview samt en spørgeskemaundersøgelse, ville være lige så interessant.

3.0. Videnskabsteori

I dette afsnit vil projektets videnskabsteori blive beskrevet. Vi har primært været inspireret af den fænomenologiske, hermeneutiske og socialkonstruktivistiske tilgang og vi har igennem hele undersøgelsesprocessen derfor vekslet mellem disse tilgange. De vil på nogle områder komplimentere hinanden, men vi er stadig bevidste om, at der kan forekomme gnidninger i at implementere begge teoretiske retninger i samme projekt. Disse retninger bruges derfor kun som retningslinjer, og bliver derfor ikke brugt fulgt ud.

De vil hver især bidrage til at give en forståelse for, hvordan vores empiri skal håndteres og hvilken forskningsstrategi, der følges, hvilket også påvirker projektets videnskabsteoretiske retning.

I denne rapport er der taget udgangspunkt i vores forståelse og fortolkning, hvorfor vi derfor trækker på fænomenologien og hermeneutikken i vores metodologiske arbejde. Herunder vil vi også frembringe socialkonstruktivismen, da selve projektets emne lægger sig op ad denne videnskabsteoretiske retning. I følgende afsnit vil de videnskabsteoretiske retninger blive beskrevet.

3.1. Den videnskabsteoretiske retning i projektrapporten

Vi gik ind i startprocessen med en opfattelse af, at generationer er noget vi selv har opfundet og skabt, da vi formoder at opdelingen af mennesker i generationer er socialt konstrueret. Socialkonstruktivismen bygger på, at viden er en social konstruktion, hvor virkelighedsopfattelsen er konstrueret gennem social interaktion. Det giver derfor viden en social konstruktion, hvilket betyder at både ontologien og epistemologien er konstrueret i socialkonstruktivismen (Pedersen, 2012: 188). Med fokus på selve fænomenet generationer, gik vi derfor ind i startprocessen med et socialkonstruktivistisk blik.

Dog lagde vi hurtigt dette socialkonstruktivistiske syn på hylden, da vi som forskere, ikke gik ind i undersøgelsen med en forforståelse for, hvad forskellige generationer på arbejdsmarkedet kan skabe, men i stedet blot en undren, og havde i den forbindelse ikke en bestemt holdning eller antagelse om sammenhængen i forskningsemnet på forhånd. Vi gik i stedet ind i undersøgelsesfasen med et fænomenologisk syn, da fænomenologien bygger på at, når man som en fænomenologisk forsker skal undersøge et fænomen, skal man se sig selv i en 'uinteresseret' praksis, og observere og beskrive grundigt. Forskeren skal derfor være en tilskuer, og holde sig fra fortolkning i løbet af de undersøgelser som bliver foretaget (Juul, 2012: 67). Først når data og forskerens undersøgelser er i hus, kan der fortolkes på tingene. Vi har i den forbindelse, undervejs i empiriindsamlingen været neutrale, og først tolket og analyseret på resultaterne efter indsamlingen. Vores valg af semistruktureret interviews, gav interviewpersonen mulighed for selv at bestemme retningen inden for de planlagte emner. Dette gjorde det muligt for os at være neutrale undervejs i interviewet.

Fænomenologi betyder "læren om det, som viser sig for os". Det handler om fænomener, det som fremtræder sig for os, den eneste virkelige verden, og det uomgængelige udgangspunkt for enhver erkendelse. Den tager derfor udgangspunkt i menneskers erfaringsverden (Juul, 2012: 65). I forhold til metodevalg har vi ved at lave en spørgeskemaundersøgelse samt interviews, undersøgt fænomenet igennem dem som befinder sig på området, og dermed arbejdet inden for en epistemologi om, at viden skabes i samspil med dem der oplever fænomenet.

Undervejs i empiriindsamlingen har vi samtidig været inspireret af den hermeneutiske tilgang. Hermeneutikken handler om at gå dybere end det umiddelbare, og kan ikke sammenlignes med naturvidenskaben, fordi mennesker har en mening bag det de gør (Juul, 2012: 107). Ved at lave interviews, går vi dybere end det umiddelbare, og forsøger at få en forståelse af det enkelte fænomen, frem for at sige noget generaliserende, og dermed skabe en lovmæssighed.

Vi har ved at lave flere interviews, frem for blot et enkelt, undersøgt emne fra flere vinkler, og dermed været inspirerede af den hermeneutiske cirkel. Den hermeneutiske cirkel findes i to dele, hvoraf vi har været inspireret af den i metodehermeneutikken. Den hermeneutiske cirkel i metodehermeneutikken bygger på, at man som forsker hele tiden skaber en veksling mellem helheds- og delforståelse, hvor man ikke kan forstå

det ene uden det andet (Juul, 2012: 111). Den hermeneutiske cirkel opfattes af metodehermeneutikken samtidig som en metode til at fortolke på meningen i menneskelige livsytringer (Juul, 2012: 404). Inspiration fra den hermeneutiske cirkel, har givet os mulighed for at hele tiden at skabe en større og ny forståelse af fænomenet, hvor de enkelte interviews, hjælper os med at skabe en bedre forståelse af helheden.

Vi er i forbindelse med fra den hermeneutiske tilgang opmærksomme på, at man ifølge denne tilgang ikke kan sætte sine fordomme i parentes, og dermed være neutrale i sin empiriindsamling (Juul, 2012: 404). Dog er vi mere inspirerede af ideen om at gentage samme metode flere gange, for at få en bedre og bredere forståelse af fænomenet.

I bearbejdelsen af den indsamlede empiri, har vi været både fænomenologisk og hermeneutisk inspireret. Fælles for både hermeneutikken og fænomenologien er, at det handler om at være fortolkende. Vi har derfor efterfølgende tolket den indsamlede empiri.

4.0. Teori

4.1. Forord om teorierne

I dette afsnit præsenteres de teorier, som vi senere vil bruge som retning til at analysere på vores indsamlede empiri. Vi har valgt at inddrage teorier, som omhandler forskellige emner inden for generationsteori, og har forskellige perspektiver. Vi benytter derfor både den symbiotiske tilgang, da nogle af teorierne forklarer forskellige dele af problemstillingen, mens vi samtidig bruger den syntetiske tilgang, da andre teorier er konkurrerende (Jensen & Kvist, 2016: 39). Vi har valgt at bruge en teori der beskriver hvordan generationer ser hinanden indbyrdes på arbejdsmarkedet, en teori der har fokus på forskellige ledelsesstile, der kan benyttes til en arbejdsplads med forskellige generationer, en teori omkring legitimitet for at understøtte de former for ledelse, som der benyttes mellem leder og medarbejder, samt ekspert-teori af Alexandra Krautwald, der beskriver de unge generationer på arbejdsmarkedet og hvordan de skal ledes.

De benyttede teorier er skrevet af eksperter fra tre forskellige generationer, Baby Boomers, Generation X samt Generation Y, og giver derfor et nuanceret billede af generations- samt ledelsesteori. Derfor menes det at de kan spille sammen og give projektet et differentieret syn på forskellige generationer på arbejdspladsen, samt hvordan det kan påvirke arbejdsmarkedet.

4.2. Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees

Der findes flere teorier som diskuterer, hvorvidt forskellige generationer på en arbejdsplads, påvirker den enkelte arbejdsplads godt eller skidt, og hvordan eventuelle konflikter i den forbindelse kan løses. En af disse

teorier, bliver diskuteret i artiklen ”*Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees*”, som er skrevet af Tay Angeline.

Denne artikel ser forskellige generationer på arbejdsmarkedet med et forholdsvis negativt syn, og har blandt andet fokus på, hvordan de enkelte generationer oplever hinanden indbyrdes. Derudover kommer artiklen også med løsninger til, hvordan eventuelle konflikter kan løses. Artiklen omhandler de 3 generationer; Baby Boomers, Generation X og Generation Y, som også er dem vi har haft fokus på i vores indsamling af empiri. Dog omhandler denne artikel forskning der er lavet i Malaysia. Vi skal derfor være opmærksomme på, at resultaterne muligvis ikke kan overføres direkte til det danske arbejdsmarked. Vi vil derfor blot bruge resultaterne til inspiration, samt holde dem op mod vores egne resultater, for at se om der er en eventuel lighed.

Teorier bygger på at når personer deler historiske, økonomiske og sociale erfaringer, så deler de dermed også arbejdsværdier. Hver gruppe af generationer forventer derfor, at andre vil anerkende deres behov, og have respekt for hvem de er. Hvis ikke dette sker, så kan der opstå bebrejdelser og kritik mellem de forskellige generationer (Angeline, 2010: 249). Eftersom at der er tilknyttet nogle bestemte styrker til hver enkelt generation, så vil lederen også have nogle forventninger til, hvad hver enkelt generation bør kunne og ikke kunne. Hvis ikke disse forventninger bliver opfyldt, vil der opstå en uligevægt, hvor den enkelte medarbejder ikke leverer det der forventes (Angeline, 2010: 250). Disse forventninger er samtidig en af de vigtigste grunde til at der sker misforståelser imellem generationerne (Angeline, 2010: 252).

For at disse konflikter mellem de forskellige generationer kan undgås, skal lederen være den første til at anerkende og acceptere de unikke egenskaber og forventninger hos den enkelte gruppe af generationer, samt deres styrker og svage sider (Angeline, 2010: 249). Samtidig er det vigtigt at lederen sørger for, at der ikke opstår en kløft mellem hvad de får og hvad der forventes af medarbejdere fra de forskellige generationer. Dette gøres ved at have de korrekte forventninger til den enkelte generation. Medarbejderne bliver mere motiveret, hvis deres præstation er højere end hvad der forventes af dem (Angeline, 2010: 250).

En af måderne til at undgå konflikterne omkring forventninger og opfattelser mellem generationerne er, at have et globalt bevidsthedsprogram. Dette vil uddanne alle medarbejderne omkring de enkelte karakteristika for hver generationsgruppe. Derudover vil regelmæssige kampagner og træningssessioner hjælpe medarbejderne og lederne til at få bedre indsigt i de forskellige generationsgruppers varierede forventninger til hinanden, samt at få empati med hinanden (Angeline, 2010: 252). Dog er dette kun en kortsigtet løsning, og det kan det samtidig, nogle gange være svært for lederen, at ændre medarbejdernes forventninger til hinanden. Dette kan skyldes, tidligere begivenheder, som kan have påvirket deres mening (Angeline, 2010: 253). I disse tilfælde skal ledelsen have mere fokus på at rette op på de misforståelser, som generationerne har om hinanden. Dette ses som en mere langsigtet løsning, hvor arbejdsmiljøet bliver mere rummeligt. Dette

bidrager samtidig til at der er plads til alle tre generationer, samt at alle tre generationer høres. En sådan løsning skal starte helt oppe fra den øverste ledelse. Her er en række muligheder, som ledelsen kan benytte sig af. For eksempel kan de organisere et mentor-mentee-program for at imødegå den frygt og de mistanker, som yngre medarbejdere måtte have om deres ældre kollegaer. På den anden side kunne ledelsen også opfordre de yngre generationer til at hjælpe deres ældre kollegaer med at løse deres teknologiske problemer. På den måde kan man skabe en gensidig udvikling, som kan styrke båndet mellem generationerne. Derudover kan ledelsen inddrage den yngste generation i deres strategiske planlægningsteam. Dette vil bidrage til, at den ældre generation vil få mere tillid til Generation Y og dermed tage dem mere alvorligt (Angeline, 2010: 253).

En sidste løsning som denne artikel foreslår, går ud på at ledelsen kan skabe et tværgenerationshold. Dette gør det muligt for medarbejderne at samarbejde med hinanden, i stedet for at konkurrerer mod hinanden. Dette ville også bidrage til at alle generationerne kunne lære noget af hinanden, og på den måde også respektere hinanden mere.

Uanset hvilken løsning ledelsen vælger at benytte, er en vigtig pointe dog, at de bør være fair overfor alle medarbejdere, uanset alder (Angeline, 2010: 254).

Ud fra denne forskning som artiklen bygger på, bliver der også fremstillet en række opfattelser som de enkelte generationer har om de andre generationer. Først og fremmest viser deres forskning, at Baby Boomer-ledere opfatter deres Generation Y og X ansatte for at være inkonsekvente og upålidelige i deres arbejde, og mener ikke at de fortjener hurtig anerkendelse og belønning. Omvendt respekterer de Generation X ansatte, deres Baby Boomers-ledere for deres gode arbejdsskik, for at være fokuserede og ansvarlige, men er dog irriteret over deres langsomme accept og tilpasning af teknologiske ændringer. Samtidig oplever de dem som individualistiske, upersonlige og bossy. De mener at de er mere interesserede i at nå deres egne personlige mål, end at gå op i deres underordnedes trivsel. De mener dermed at nogle Boomer-ledere er besatte af at blive forfremmet og berige sig selv økonomisk (Angeline, 2010: 250).

De Baby Boomer ansatte opfatter omvendt deres Generation Y og X-ledere, som uerfarne og ude af stand til at lede, og styrer dem og de andre. De klager samtidig over deres modstridende beslutninger, og deres overdrevne tillid og afhængighed til teknologi, som de bruger til at kommunikerer på og løse problemer med. Som personer oplever deres Generation Y og X-ledere som uvenlige, individualistiske og ufølsomme (ibid.). Til sidst fandt de frem til gennem deres forskning, at selvom de Generation X ansatte accepterer, at de Generation Y ansatte er kloge, og at de lærer hurtigt, så kritiserer de ledelsen for at overstrække deres begrænsede ressourcer til at træne deres yngre kollegaer. De mener at Generation Y medarbejderne bliver forkælet, ved at overdrive og over belønne dem, selvom de ikke har tilstrækkelig jobkundskab og erfaring (ibid.).

Afslutningsvis kommer artiklen med en række alternative holdninger til, hvorfor der kan opstå konflikter på arbejdspladsen. Det er ikke alle der deler ideen om, at arbejdsconflikter skyldes misforståelser mellem medarbejdere fra forskellige generationer. Nogle teoretikere mener ikke, at man kan stereotype personer baseret på deres alder, køn, etnicitet, religion og kultur. De mener i stedet at denne forestilling om, at misforståelserne skyldes aldersforskelle, i stedet er undskyldninger for at dække over enkeltpersoners utilfredshed og dårlige adfærd (Angeline, 2010: 254). Arbejdsconflikterne skyldes derfor i stedet personlige dagsordener, egoisme og individernes umættede mål. Nogle teoretikere tilføjer også, at generationerne har flere ligheder end uligheder. Trods de ikke deler historiske erfaringer, så deler de stadig familieværdier, og det er disse værdier der er med til at forme deres arbejds værdier og forventninger (ibid.).

4.3. What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation

I dette afsnit vil artiklen "*What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation*" blive repræsenteret. Denne artikel giver først og fremmest en kort beskrivelse af, hvordan Generation Y adskiller sig fra de ældre generationer på arbejdsmarkedet. Derudover kommer artiklen med en række udfordringer ved 5 nuværende ledelsesteorier, samt hvordan de med små justeringer kan anvendes på Generation Y medarbejdere.

Artiklen beskriver, hvordan forskning har vist, at ledere ofte beklager sig over Generation Y medarbejdernes mangel på arbejds etik, samt deres narcissistiske tendenser. De beskriver dem som "selfie" generationen, som går mere op i at dele billeder af dem selv, end at bidrage på arbejdspladsen (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 245).

Derudover viser forskning at der har været en dramatisk ændring i arbejds værdierne i forhold til Generation X og Baby Boomers. Disse ændringer omfatter blandt andet, at der er en stigning i ønsket om fritid og balance mellem arbejde og privatliv. På trods af dette, ses der ændringer i forhold til at der er en stigning inden for individualisme og ønsket om en større støtte fra deres ledere (ibid.).

Dog er der forskning, som også viser mere positive ændringer. Heriblandt er Generation Y medarbejdernes kreativitet, deres tekniske evner samt deres bekymring for sociale værdier og holdning til mangfoldighed (ibid). Deres positive egenskaber kan gavne virksomhederne i form af, at de har været mere udsat for teknologi, hvilket hjælper dem til at udnytte de teknologiske muligheder på arbejdspladsen lettere.

Derudover har Generation Y en større tilbøjelighed til at komme fra en bredere vifte af kulturelle baggrunde. Dette kan give deres arbejdsgivere en konkurrencemæssig fordel på det globale marked (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 254).

Resultaterne viser samlet set, at Generation Y er meget forskellige fra deres forgængere, og at det kan tyde på, at der er brug for en tilpasning af de nuværende ledelsesteorier. Dette skyldes, at tidligere forskning har vist, at ledelsesstile kan have en vigtig betydning for variable som; tilfredshed, motivation og holdydelse. I forbindelse med Generation Y på arbejdsmarkedet, er der særligt to grunde til, at ledere må spille en endnu større rolle i forhold til at tiltrække, motivere og fastholde medarbejderne: 1) Generation Y medarbejderne er mere tilbøjelige til at værdsætte arbejde for ledere de kan lide. 2) Generation Y medarbejderne har meget forskellige arbejdsrelaterede værdier, og er mere tilbøjelige til at sige op, hvis deres behov ikke bliver opfyldt (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 246).

Samtidig vil en stigning i andelen af individualister, i en kombination med et faldende antal af de ældre, have vigtige konsekvenser for lederne i en organisation (ibid.).

4.3.1 Ledelsesformer

Artiklen tager fat i 5 nuværende, kendte ledelsesteorier; Transformational Leadership, Information Processing, Leader-Member Exchange, Authentic Leadership og Ethical Leadership.

4.3.1.1. Transformational Leadership

Den første ledelsesteori, Transformational Leadership, bygger på ledelse, der forsøger at motiverer medarbejderne gennem opnåelse af gruppe- og organisationsmål. Ledere der benytter sig af denne ledelsesstil, udviser følgende 4 faktorer (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 248):

1. Idealiseret indflydelse, for at tiltrække tilhængere, der ønsker at være som dem.
2. Giver inspirerende motivation gennem en fælles vision, der motiverer andre til at deltage i kollektivet.
3. De værdsætter kreativitet og byder på udfordringer, der skaber situationer, som understøtter intellektuel stimulering.
4. De deltager gennem individuelt hensyn til deres efterfølgeres udviklingsbehov og tilskynder person vækst.

Ledere, der benytter sig af denne ledelsesstil, opnår øgede resultater, dels ved at tilpasse medarbejderadfærd til gavn for kollektive goder og dels ved at ignorere personlige interesser, da der fokuseres på det fælles mål i virksomheden. Eftersom at Generation Y medarbejderne er mere individualistiske end andre, kan det være problematisk for lederne at motivere dem gennem fælles mål. Et andet problem er, at Generation Y medarbejderne “arbejder for at leve” og ikke “lever for at arbejde”. Det kan derfor være vanskeligt for

lederne at motivere dem gennem en idealiseret vision. Ledernes forsøg på at motivere, vil derfor ikke blive mødt med en interesse (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 248).

4.3.1.2. Information Processing

Den anden ledelsesteori, som er Information Processing, bygger på at lederskab eksisterer i en social kontekst, og at lederskab udelukkende gives gennem andres opfattelser. Ledelse forstås derfor ikke gennem lederadfærd, men snarere gennem medarbejdernes opfattelser af ledelse (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 248). Fordi leder og medarbejder kan have forskellige opfattelser af ledelse, kan leder derfor have en mindre evne til at påvirke og lede medarbejder. Derudover kan det være problematisk, at Generation Y medarbejderne er mere individualistiske, da de sandsynligvis vil skabe andre kendetegn for ledelse, end dem der er mindre individualistiske. De vil derfor have en anden opfattelse af hvad ledelse er, end de ældre generationer (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 249).

4.3.1.3. Leader-Member Exchange

Leader-Member Exchange er baseret på en social udveksling mellem leder og medarbejder, og kræver derfor en fælles indsats fra begge parter. Disse udvekslingsforhold klassificeres ofte som enten af høj kvalitet eller lav kvalitet. For at skabe en høj-kvalitet relation, forventes det at medarbejderen yder mere end det nødvendige arbejde. Igen vil stigningen af individualisme have en påvirkning. Dem der er individualistiske, er ofte mindre tilbøjelige til at være interesseret i at opbygge sociale relationer, udover hvad der er nødvendigt, i forhold til arbejdsopgaver (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 249). Samtidig så kommunikerer Generation Y medarbejdere helst igennem sociale medier, hvilket mindsker muligheden for et kvalitetsforhold, eftersom at deres nye samarbejds måder ikke tillader etablering af gensidig tillid og kan opfattes som respektløs af ældre generationer (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 250).

4.3.1.4. Authentic Leadership

Den fjerde ledelsesteori, som artiklen diskuterer, er Authentic Leadership. Her er lederne styrket af deres tidligere erfaringer og større begivenheder, som har formet og udviklet deres ægthed, og som gør det muligt for dem at handle unikt i forskellige sammenhænge. Ved at reflektere over tidligere begivenheder, kan lederen blive mere opmærksomme på værdier og overbevisninger. Ledere der benytter sig af denne ledelsesstil, kan påvirke medarbejderne gennem tillid, psykologisk kapital, teamwork og ægthed (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 250). Her er det igen Generation Y medarbejdernes tendens til at være individualistiske, der skaber problematik for lederne. Deres individualistiske tendens gør, at det er svært at opnå den kongruens, der er afgørende for autentisk ledelse. Autentiske ledere motiveres af selvbevidsthed og muligheden for at lede på en måde, der er autentisk for deres udviklede selv. For nogle ledere vil adfærd, som at komme tidligt og gå sent, være en afspejling af deres interne overbevisning om betydning af arbejde i

deres liv. Dog ligger Generation Y medarbejderne stor vægt på balancen mellem arbejdsliv og privatliv, og de kan derfor være mindre tilbøjelige til at efterligne ledere med en stærk arbejdsmoral (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 252).

4.3.1.5. Ethical Leadership

Den sidste ledelsesteori som bliver diskuteret, er Ethical Leadership. Her trækkes der på forståelser af både etik og lederskab for at forklare, hvordan ledere kan opføre sig etisk, og derigennem fremme moralsk adfærd blandt deres ansatte. Ved at lede etisk, kan medarbejderne lære at skelne mellem forkerte og korrekte handlinger i en given situation. Det kræver dog, at medarbejderne er opmærksomme på deres ledere, samt at medarbejderne engagerer sig i etisk beslutningstagen. Gør medarbejderne ikke det, er det ikke altid, de er klar over, at de står overfor et etisk dilemma. Eftersom, at Generation Y medarbejdere har tendens til øget individualisme, kan det føre til mindre social konsensus omkring etiske normer, hvilket får medarbejderne til at have forskellige opfattelser af moral intensitet i de samme givne situationer. Derudover kan individuelle medarbejdere af samme generation måske ikke have den samme opfattelse af hvornår et problem har en etisk dimension. Forskellige opfattelser af hvad der er etisk, kan gøre medarbejderne fra Generation Y mindre tilbøjelige til at se efter etiske ledere til vejledning i etiske beslutninger (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 252). Derudover kan det være problematisk, at arbejdet har en mindre central plads i Generation Y medarbejdernes liv. De vil derfor være mindre tilbøjelige til at være opmærksomme på de negative organisatoriske resultater, som kunne opstå i følge af uetisk adfærd (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 253). En sidste udfordring kan være, at det kan være svært for lederen at motivere Generation Y medarbejdere med etisk adfærd, da de lægger mere vægt på materielle belønninger (ibid.).

4.3.2. Udfordringer ved ledelse af generationer

Udover at der er udfordringer ved de enkelte ledelsesteorier, diskuterer artiklen også en række generelle udfordringer. For det første er Generation Y medarbejdere opdraget til, næsten at have et konfliktfyldt forhold til autoriteter. De synes ikke at de behøver rettelser eller ledelse fra andre. Dog kræver de alligevel en masse positiv feedback, hvilket kan være forvirrende for lederen. Samtidig føler Generation Y medarbejdere at tingene skal gå deres vej. De kan derfor være mindre villige til at se sig selv som underordnet i forhold til en leder. Dette kan samtidig gøre dem mindre følsomme over for situationer, som organisationer traditionelt set har brugt til at signalere lederskab, såsom titler, politikker og symboler (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 253).

Efterfulgt af ovenstående ulemper ved de enkelte ledelsesteorier, kommer artiklen også med en række forslag til justeringer af de nuværende teorier, så de også kan bruges på Generation Y medarbejderne

(Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017: 254).

Først og fremmest kan en ændring af dimensionerne i Transformational Leadership, give et indblik i hvordan man motiverer og styrer generationer der kommer ind på arbejdsmarkedet. Fordi Generation Y medarbejdere har tendens til at være motiveret af meningsfuldt, udfordrende arbejde, muligheden for individuel præsentation og ønsker personlig feedback, er det muligt at omformulere formålet, således at individuelle mål stemmer overens med organisatoriske mål. Derudover kan langsigtede materielle belønninger til de etablerede medarbejdere også motivere Generation Y medarbejderne (ibid.).

I forhold til Leader-Member Exchange, så gør Generation Y medarbejdernes kommunikationsform det vanskeligt for lederne at opbygge en relation. Dog kan lederne bruge Generation Y medarbejderes kommunikationsfærdigheder til deres fordel. Generation Y medarbejderne kan nemlig bruge de nye sociale medier til at oprette forbindelser, som kan udnyttes til forskellige positive organisatoriske resultater (ibid.). Som tidligere nævnt er Generation Y medarbejderne drevet af belønninger. De kan derfor være fristet til at handle uetisk, hvis de belønninger der er forbundet med at udføre en opgave, overskygger konsekvenserne af uetisk adfærd. En løsning til dette, er at indarbejde metrics for etisk adfærd. Det kan både være en løsning i forhold til Ethical Leadership, men det kan også hjælpe til at Generation Y medarbejderne ser ledere som en autoritetsfigur i Authentic Leadership modellen. Dette skyldes, at Generation Y medarbejderne vil se lederen som en autoritetsfigur, fordi lederen skaber en vej til belønninger (ibid.).

I de kommende afsnit vil vi henvise til dette teori afsnit som Anderson. Vi er dog klar over, at der er yderligere forfattere på denne artikel, men for at skabe et større overblik og nemmere læsning, vælger vi kun at sige Andersons teori, når vi henviser til dette.

4.4. Legitimitet i et lederskab

Som leder skal man forstå sit lederskab. En succesfuld leder skal være autoritær, og besidde en legitimitet som giver accept overfor sine medarbejdere. Der er en række dimensioner af legitimitetsproblematikken, men vi vælger kun at fokusere på den enkelte på organisationsniveau, da det statslige og kommunale ikke er relevant for vores projekt. Denne teori vil i kontrast til vores projekt, benyttes i form af en leders autoritet og ydelse af legitimitet overfor medarbejdere.

I organisationslegitimitet kan man her sondre mellem arbejde med den interne og eksterne legitimitet (Klausen, 1998: 74). Vi fokuserer kun på den interne legitimitet, da det beskriver forholdet mellem leder og medarbejder. Legitimitet er et redskab i arbejdet omhandlende strategi i virksomheden som organisation. Begrebet legitimitet knytter sig til, hvorvidt noget er, eller rettere opfattes som retlig eller moralsk gyldigt, retfærdiggjort og anerkendelsesværdigt (Klausen, 1998: 75). Legitimitet bliver derfor til noget relativt, og ikke subjektivt, idet det, der opfattes som legitimt på ét tidspunkt, måske ikke gør det på et andet tidspunkt.

Derfor opfattes legitimitet i en sammenhæng, og forskellige personer kan have forskellige opfattelser af, hvornår noget er legitimt (Klausen, 1998: 75).

Når legitimitet skal beskrives i offentlige organisationer, kan man benytte sig af en trekantsmodel. Den konstrueres omkring begreber og værdier som responsivitet, integritet og kvalitet. Med det responsive tænkes der på, hvorvidt en virksomhed er brugerorienteret og responsive over for de krav og forventninger, som en bruger, klient, kunde og medarbejder har. (Klausen, 1998: 79). Integriteten er en anden måde at udtrykke en autonomi på, så der lægges vægt på, at den enkelte organisation ikke blot er selvstændig, men også rummer egne værdier og kultur, samt at ledelsen har et råderum over virksomheden. Kvalitet skal signalisere mere end den traditionelle produktivitet og effektivitet ved at supplere med et fokus på indhold og proces (ibid.). Det er derfor oplagt at man som leder benytter sig af at forventningsstemme med medarbejdere, så deres kvalitet og produktivitet forbliver på det niveau, som en leder anser som acceptabel indenfor virksomheden (ibid.)

4.4.1. Intern legitimitet

I en organisation er magt evnen til at få andre til at gøre noget, de måske ikke selv har lyst til, og legitimitet er derfor knyttet til accept af denne magtudøvelse. Det er hård magt som benyttes ved denne form (Klausen, 1998: 80). Legitimitet er bundet til en subjektiv opfattelse, til at se magtudøvelsen og ledelsen som værende i overensstemmelse med de normer, som der som leder opfattes at være. De kan være sat af tradition, karismatisk ledelse eller rationalitet og legalitet. Vi vælger at fokusere på den karismatiske ledelse, da det viser fra medarbejderens side af, hvorvidt der er tillid til den enkelte leder.

Kort oversat betyder den magt som der opstår i en intern legitimitet, at A kan få B til at gøre noget, som B måske ikke har lyst til. Den magtanvendelse som benyttes, har også den begrænsning, at hvis magtudøveren ikke opfattes som legitim, kan det gøre medarbejdere utilbøjelige til at gøre noget af sig selv, yde ekstra indsats, frivillige indsats og bakke op i krisesituationer (Klausen, 1998: 81). Det modsatte gør sig derfor også gældende, når magten bliver set som legitim af den, som udsættes for den.

Et af de centrale mål med denne værdiledelse, er at etablere tillidsbaserede relationer, som er i stand til at skabe loyalitet blandt medarbejdere og stolthed ind over det arbejde, som man udfører. Det overføres derfor til vores projekt, hvor ledere ofte benytter sig af denne form for legitimitet til, at få medarbejdere til at udføre og opretholde en kvalitet af fremsatte opgaver.

4.5. Ekspertteori af Alexandra Krautwald

Alexandra Krautwald har forsket i unge generationer på arbejdsmarkedet og har blandt andet med denne forskning, kunne skrive bogen *Unge generationer på arbejde - Vejen til et anderledes rigt liv*. Hun har læst

journalistik og kommunikation, samt lederskab og økonomi. Krautwald beskriver som tidligere nævnt i opgaven, at der er mange forskellige måder at definere generationer på, men at der er værdier der går igen ved den enkelte generation. Hendes undersøgelser bygger primært på Generation Z's implementering på arbejdsmarkedet, men omhandler også Generation Y, Generation X og Baby Boomers. Teori fra denne bog vil bruges til senere analyse, hvilket et ekspertinterview med Alexandra Krautwald også vil.

4.5.1. De tre dobbeltheder

Menneskesynet og indblik samt viden i dette, er ifølge Alexandra Krautwald vigtigt for et fremtidigt godt arbejdsliv. Forskere har dokumenteret at mennesket er dobbeltsidet på tre områder: Mennesket er både natur- og kulturskabte, det er både bevidste og ubevidste, samt at de både er flokdyr og individer (Krautwald, 2018: 69). At mennesket både er natur- og kulturskabte, menes der at mennesket har nogle forudsætninger for at blive det individ man er gennem de gener man har, men at mennesket også i høj grad er socialt og kulturelt konstrueret. Forskere har beskrevet det som, mennesket ved fødslen har 40 procent givne instinkter og tilbøjeligheder, hvor de sidste 60 procent består af kulturel og social påvirkning (Krautwald, 2018: 69-70). At mennesket både er bevidst og ubevidst omhandler måden at tænke på. Psykologen Daniel Kahnemann er med hans forskning kommet frem til at mennesket både tænker automatisk, ukontrolleret, ubevidst og intuitivt, samtidig med en del af tankerne er reflekterende, kontrollerede og bevidste. Disse to måder at tænke på bliver koblet sammen i hjernen og skal ses og tages i brug på et effektivt arbejdsmarked (Krautwald, 2018: 71-73). Den sidste dobbelthed handler om at mennesket både er individer og flokdyr. Dette betyder at vi ser os selv som et unikt individ, samtidig med, at vi er gode til at tilpasse os en flok, hvilket sker helt ubevidst og automatisk. Det er medfødt at mennesket gerne vil skille sig ud fra flokken så vi fremstår enestående, men da alle individer forsøger på dette, gør det ikke handlingen unik (Krautwald, 2018: 74-75).

Det moderne arbejdsliv er præget af at man dyrker det individuelle og unikke, hvilket ses som besynderligt hvis man har den sidste dobbelthed in mente, hvor mennesket beskrives som et flokdyr. Derfor beskriver Alexandra Krautwald også at et sundt erhvervsliv vil kunne opstå, hvis ledere i højere grad får indsigt i de tre dobbeltheder, og bruger det i den daglige ledelse, da dette vil understøtte menneskets naturlige præferencer (Krautwald, 2018: 75-76).

4.5.2. Ledelse af generationer

Ledelsesbegrebet er under udvikling, og hvor en leder tidligere var en person som uddelegerede opgaver og bestemte over sine medarbejdere, bevæger nutidens ledere sig over imod i højere grad at uddelegere ansvar og frihed til medarbejdere i stedet. Desværre ses det at mennesker har svært ved at håndtere den store frihed på arbejdsmarkedet, da dette skaber et dårligt bånd mellem leder og medarbejder, da leder kunne have svært

ved at skære igennem, og medarbejderen har følt sig overset. Mange virksomheder har set at medarbejdere behøver ledere, for at kunne agere korrekt samt skabe resultater på arbejdspladsen. Desværre har mange ledere i dag for travlt til at kunne sætte sig ind i den enkelte medarbejders præcise arbejde og derfor kan det også være svært at motivere, samt skabe de ønskede resultater (Krautwald, 2018: 54-55). Flere ledere i Alexandra Krautwalds forskning mener, at den yngste generation vil have let ved at komme ind på et arbejdsmarked, hvor der hele tiden måles resultatet, da de er vant til et skolesystem der har gjort selvsamme. Dog beskriver Krautwald at dette ikke er tilfældet, *“De unge generationer vil ikke måles og vejes på en række individuelle mål - men anerkendes for deres indsats og bidrag til helheden”* (Krautwald, 2018.: 58).

Ledelse af Generation Z, samt fornuftigt samarbejde mellem ældre og yngre generationer skal italesættes, før at dette kan optimeres. Alexandra Krautwald beskriver at ledere af særligt Generation X, ofte har et billede af at de yngre generationer som forkælede og at de er kommet let til et godt liv. Derudover beskriver hun også at Generation X har en mentalitet omkring at “the winner takes it all” og at en god vindermentalitet kan føre en langt. De har derfor været med til at skabe en samfundsmodel omkring at kun det bedste er godt nok og at medarbejderne kan udføre alt hvad de tænker er muligt (Krautwald, 2018: 36). Dog beskriver hun hvordan lederne skal være opmærksomme på at de med alle de valg, krav og overdrevet konkurrence har haft det langt hårdere end først antaget. De yngste generationer har et andet billede på verden og dermed også organisationer, hvilket der skal tages højde for ved ledelsen af dem. De unge vil hverken udnyttes eller knokle sig selv ihjel og derfor ikke at bukke under for konkurrencesamfundet. Derfor mener Alexandra Krautwald også at arbejdsmarkedet skal redesignes, hvis det skal kunne rumme Generation Z, både i forhold til forventninger, men også de fysiske rammer i form af teknologien på arbejdsmarkedet (Krautwald, 2018: 147-149).

Ovenstående teorier vil blive benyttet til analyse af de tre lederinterviews, ekspertinterview med Alexandra Krautwald, samt spørgeskemaundersøgelsen.

5.0. Analyse

5.1. Forord til analysen

I dette afsnit vil vi præsentere vores analyse. For at forbedre læserens oplevelse og for at gøre den overskuelig, vælger vi at opdele den i tre dele. Vi vælger at analysere vores ekspertinterview med Alexandra Krautwald for sig selv, da hendes interview er baseret på ekspertviden, samt at vi benytter os af teori af Krautwald til analyse af de tre lederinterview. Hendes udtalelser er derfor også i forlængelse af hendes bog, og vi ønsker ikke at sætte hendes bog op imod hendes udtalelser i interviewet.

Vi vil i denne analyse inddrage resultater fra vores spørgeskema, idet vores resultater kan sættes op overfor Krautwalds samt ledernes udtalelser. Vi vurderer, at en opdelt analyse er bedst for at skabe det bedst mulige overblik. Vi analyserer derfor først ekspert Alexandra Krautwalds interview og derefter de tre interviews af ledere fra forskellige generationer i et afsnit for sig. Analysen afsluttes med analyse af yderligere resultater af vores egen spørgeskemaundersøgelse.

5.2. Analyse af ekspertinterview

Alexandra Krautwald er ekspert indenfor generationer og ledelse af disse. Hun har erfaring med virksomhedsledelse, og har derfor været i kontakt med en del generationer og topledere fra den ældre generation. Heriblandt både Baby Boomers, men også generationen før. Krautwalds udtalelser i interviewet hænger i stor grad sammen med hendes skriftlige fremstilling i sin bog *Unge generationer på arbejde – Vejen til et anderledes rigt liv*. Hendes bog og undersøgelser fokuserer primært på, hvordan Generation Z indtager rollen i arbejdslivet, men også hvordan Generation Y, Generation X og Baby Boomers agerer på arbejdsmarkedet, både som medarbejdere og som ledere. Dermed er hun stor fortaler for, at man har forskellige generationer på arbejdspladser. Krautwald nævner i interviewet;

”Der er kæmpe fordele ved at have forskellige generationer på arbejdspladsen, fordi du blander noget nyt med gammelt, du blander retro med modernisme kan man sige. Og det vil sige, at de unge har muligheden for at trække og udnytte de ældres erfaring, dømmekraft, netværk og hårdhudhed, fordi vi har prøvet det før..” (bilag 7: 2).

Ved denne udtalelse sætter Krautwald fokus på hvilken glæde man bør udvise, når de yngre generationer vælger at trække på den ældre generations erfaring, dømmekraft og andre værdier. I Andersons teori fremstilles det dog at ledere ofte klager over de yngre generationers mangel på arbejdsetik og dermed vil man også kunne argumentere for at begge parter af generationer skal være åbensindet, hvis man skal kunne trække på hinanden værdier.

Generation Y bliver beskrevet som selfie-alderen, hvor der er fokus på det enkelte individ, i stedet for fællesskabet og en arbejdsplads som helhed. Dog er Krautwald også bevidst om at der kan være problemer med denne opfattelse hos generationerne. Hvis man kommer fra en af de ældre generationer i forhold til de yngre, har man ikke de samme opfattelser af, hvordan de kulturelle, sociale og økonomiske strømninger er. Som et enkelt individ mener Krautwald, at der kan være problemer med at sætte sig ind i, hvordan det er, at være i modpartens sind og krop; *”(...) Hvad er det for nogle frustrationer de ældre generationer sidder med, og de kan ikke altid bare løses med den måde de unge mennesker ser på det, af den ene grund, at vi kommer fra noget andet, vi har andet bagage på vores skuldre”(bilag 7: 2).*

Dermed mener Krautwald, at der på arbejdspladsen skal være fokus på hvilken generation man kommer fra, fordi hver generation kan noget unikt i sit arbejde. Hver generation har sin egen kernekompetence, som Krautwald ser enormt positivt på. Tay Angelines teori viser også, at undersøgelser har bevist at når personer deler de samme historiske, økonomiske og sociale erfaringer, så deler de også arbejdsværdier (bilag 7: 2). Krautwald kan dermed vurderes at være enig med teorien i, at hver generation deler de samme oplevelser, men hun er dog også observerende og kritisk over for, at man i hver generation har meninger om den anden (bilag 7: 2).

Vores undersøgelse i form af spørgeskemaet kan her inddrages, da det kan ses, at samarbejde med ældre oftest ikke ses som værende dårligt (bilag 1, figur 1.10). Denne udledning kan henvises tilbage til Krautwalds udtalelser, i at unge ofte ser op til den ældre generation. Krautwald siger i interviewet, at der ofte er flere forventninger til de unge, men at de også troede det var en helt anderledes opgave at være på arbejdsmarkedet, end hvad de har erfaret.

”Ja, de har flere forventninger, de har været på arbejdsmarked et og har en idé om at de ved hvordan det ’shit’ det fungerer ikke. Men der er også nogle forventninger de unge mod de ældre, men de er mere forvirrende. Jeg har talt med rigtig mange unge der siger ’jeg troede det var anderledes, og jeg troede der ville sidde nogle der ville tage sig af mig og spørge mig, og indlære mig – vise hvordan jeg skal gøre og sådan (...), så de unge har forventninger til de ældre, de er bare ikke så konkretiserede. Nogle bliver overraskede over de ikke er der når ser at verden er anderledes end de forventede.” (Bilag 7: 4).

Dermed har Krautwald med sine erfaringer, set og oplevet hvad der sker på en arbejdsplads. Sammenholdet mellem generationerne skal styrkes, da man som leder i en virksomhed med medarbejdere af forskellige generationer, skal tage hensyn til de kvaliteter som hver generation byder på. Krautwald har observeret at ledere i dag, ofte ikke har tid til at sætte sig ind i hver enkelt generation, når der skal ledes og udøves legitimitet overfor de ansatte. Der er ikke tid til at undersøge hvordan de forholder sig, hvilket kan påvirke den kvalitet og produktivitet, som skal definere virksomheden. I teorien om organisationslegitimitet er kvaliteten i den legitime trekantsmodel, med til at effektivisere. Der kan ledere med fordel benytte sig af at forventningsafstemme og sørge for, at de ansatte er produktive.

”Men nutidens ledere har ikke rigtig tid, de har meget travlt med alt muligt andet end at lede, og derfor tager de den lette vej og den er oftest at lede dem alle sammen på samme måde (...) Men de gør sådan noget meget ens det hele og det er fuldstændig forkert. Man må simpelthen sætte sig ind i hver og en af de tre generationer der er på arbejdsmarkedet, og så må man vide hvordan de er forskellige..” (bilag 7: 4).

Krautwald er sikker i sin sag omkring, at når der skal udøves ledelse overfor de ansatte, skal ledere være opmærksomme på, at de ansatte kommer fra forskellige generationer og derfor har forskellige behov, samt forskellige måder at arbejde på. Eksempelvis for kvinder der er i overgangsalderen, og mænd med gigt i hænderne. Som leder skal man derudover også udstråle autoritet. Krautwald mener at det er vigtigt at man som leder, sætter sig ned og viser, at man har lyst til at være på sin arbejdsplads (bilag 7: 5). Man skal sørge for, at de ansatte finder en fælles interesse for virksomheden og dagligdagens bedste. Den kvalitet man som leder skal opnå, kan søges i den legitimitet der findes mellem leder og medarbejder. Det er her vigtigt, at man benytter sig af at forventningsafstemme med medarbejdere, så kvaliteten forbliver på det ønskede niveau. Selvom at leder skal få medarbejder til at gøre noget, som leder ønsker, så mener Krautwald, at det er nødvendigt at dykke ned i hvilken generation der skal ledes over, og hvad dette betyder for lederens ledelsesstil (bilag 7: 5, 6).

Udover at være fortaler for at lede medarbejdere under deres generationer, vurderer Krautwald også at det i forhold til ledelse, omhandler hvor individet er i nuet. Alt i alt omhandler det hele medarbejderens trivsel, og hvordan man som leder skal sørge for at man har tilfredse medarbejdere, som ønsker at udøve deres ypperste til virksomheden. I Andersons teori beskrives Transformational Leadership, at man som leder forsøger at motivere en medarbejder gennem organisationsmål. Motivation er også altafgørende, og ledere der benytter denne ledelsesstil, opnår en øget adfærd ved at tilpasse medarbejderne til gavn for kollektive goder.

"... men det er interessant at du spørger, for det er jo så vigtigt i hele ledelsesarbejdet, det er også at tage hensyn til at 'nu har jeg en medarbejder her, der er 22, 37 eller 51', der sker en omvæltning og det kan være at få børn, og så bliver man simpelthen nødt til at indrette strukturen på arbejdspladsen efter at vi har ... fire kvinder der er på barselsorlov, og så bliver vi nødt til at revurdere, hvad det så er for en ledelsesindsats vi skal gøre nu hvor den her situation har ændret sig som den har (...), så hvis man ikke som leder hele tiden kigger på øjebliksbilledet og leder efter det, så begår man en kæmpe brøler. Og man får utilfredse medarbejdere, man får trætte medarbejdere, nedslidte medarbejdere." (Bilag 7: 5, 6).

Dermed kan Andersons teori inddrages til Krautwalds udtalelse omkring, at man også skal huske at lede sine medarbejdere etisk. Ved en etisk ledelse kan ledere opføre sig ekstra etiske og igennem en moralsk adfærd. Den moralske adfærd kan komme i spil, hvis man i en situation omkring barsel, vælger at ændre på sin struktur på arbejdspladsen, for at komme de andre medarbejdere til gode. Her skal man som leder kunne rumme alle generationer på arbejdspladsen og motivere, styrke og lede dem efter hvilken generation medarbejderen kommer fra. Krautwald går ind for at man som leder skal have indblik i de forskellige generationers værdisæt, samtidig med at man skal sætte sig ind i den enkelte persons behov (Bilag 7: 5).

5.3. Analyse af ledere fra tre generationer

Vi har udover interviewet med ekspert Alexandra Krautwald, også interviewet tre ledere, fra forskellige virksomheder, som repræsenterer hver af de tre generationer; Baby Boomers, Generation X og Generation Y. Da vi af etiske årsager har aftalt med de interviewede ledere at de er anonyme, vil vi kalde lederen fra generation Baby Boomers for leder 1, lederen fra Generation X for leder 2 og lederen fra Generation Y for leder 3. Leder 1 er en mand fra 1958, leder 2 er en mand fra 1970 og leder 3 er en kvinde fra 1982.

Det er tre meget forskellige ledere. Dette ses eftersom, at de alle svarede forskelligt da vi spurgte dem beskrive sig selv som leder med tre værdier. Leder 1, ser sig selv som *“involverende, ansvarlig og coachende”* (Bilag 10: 1), leder 2 beskriver sig selv således: *“Jeg synes ikke jeg er hård altså. Jeg er nok sådan rimelig kontant vil jeg tro, og folk ved hvor de har mig, men der skal nogle ting igennem, ikk”* (Bilag 9: 2), mens den yngste leder, leder 3, beskriver sig selv mere uddybende: *“(…) Jeg er i meget høj grad tilhænger af frihed under ansvar. Altså jeg har meget respekt for at folk kan selv og vil selv. Og jeg prøver egentlig at være en mere støttende leder, og egentlig lige.. Hvad skal man sige.. acceptere at folk er forskellige og gør det på deres forskellige måder.”* Dertil tilføjer hun *“(…) jeg er meget struktureret i forhold til at tilgå opgaver (...) man er som salgschef også nødt til at kunne rapportere nogle tal til en direktion eller en ledelse. Så der er man i høj grad nødt til også at have en værdi, der gør at man ligesom kan putte ting i kasser. Så at dem der skal bruge det, som analyserer på det, har alt det de skal bruge”* (Bilag 8: 1, 2).

Der er stor forskel på længden af beskrivelsen af de tre forskellige ledere, hvor leder 1 kommer med tre værdier i form af tre ord, beskriver leder 3 dybdegående alle sine tre værdier.

Alexandra Krautwald beskriver i sin teori, hvilke fokuspunkter man som leder har og udviklingen viser at man som leder i en ældre generation, er en person med høj autoritet, som uddelegerer opgaver. Leder 1 kan her vurderes at fra den gamle generation fordi han har nogle andre værdier, end hvad den yngste leder har. Den nye tendens indenfor ledelsesbegrebet viser, at nutidens ledere i højere grad fokuserer på at uddelegere ansvaret, og hermed give mere frihed til de ansatte. Det benytter leder 3, som er fra den yngste generation, sig af, da hun beskriver sig selv som en støttende leder, der giver frihed under ansvar.

Alexandra Krautwald beskriver hvordan denne frihed kan være svær at håndtere for medarbejderne, da det har tendens til at skabe et forringet bånd mellem leder og medarbejder. Derfor vil man kunne argumentere for at gå tilbage til den gamle ledelsesstil, som leder 1 beskriver.

Dog passer Krautwalds beskrivelse af Generation X ikke på leder 2, som er en del af denne generation, da han ikke beskriver sig selv som en leder, der er fortalende for at kun det bedste er godt nok og at man kan udføre hvad man vil. Han beskriver sig selv som kontant, men at de ansatte også ved hvor de har ham.

De tre ledere ser både fordele og ulemper ved en arbejdsplads indeholdende forskellige generationer, hvilket også betyder samarbejde mellem flere generationer. Leder 1 beskriver det som en fordel på følgende måde: *“(...) styrken ved det er jo at, øh, man har ældre erfarne medarbejdere som har prøvet en del, og så har du unge dynamiske uerfarne medarbejdere. Og de, altså, alle kan jo lære af hinanden. Det er lidt ligesom en familie”* (Bilag 10: 1). Hertil tilføjer han at udfordringen ved det kan være, hvis man ikke kan acceptere at ens medarbejdere er anderledes end en selv, eksempelvis ved generationskløfter (Bilag 10: 2).

Ud fra ovenstående udtalelse og Tay Angelines teori omkring generationer, kan det blandt andet vurderes at leder 1 har mulighed for at bruge de forskellige generationers kompetencer til noget positivt. Teorien bygger på, at man som leder skal sørge for at lave nogle tiltag som gør at medarbejderne fra forskellige generationer sætter sig ind i hinandens forventninger, og at alle generationer høres. Dertil beskriver teorien at hvis man som leder opfordrer de forskellige generationer til at lade hinanden trække på de kompetencer man har, vil et stærkt samarbejde og gensidig respekt mellem generationerne på arbejdspladsen opstå.

Ekspert Alexandra Krautwald beskriver i hendes teori omkring ledelse af den yngste generation, at ældre generationer har en tendens til at have forudindtagede forventninger om, at den yngste generation har det nemt, fordi de har *“fået lov til at vælge hele livet”*. Hun beskriver at man som leder er nødt til at forsøge at sætte sig ind i, hvordan man er nødt til at redesigne arbejdspladser, hvis der skal være plads til den nye generation. Det kan derfor også være svært at indlemme den yngste generation på arbejdsmarkedet som det ser ud nu.

Leder 2 beskriver at han ser mange fordele ved et samarbejde mellem generationer, men at der også kan være mange ulemper, som eksempelvis går på forskellig opdragelse generation, til generation. Derfor kan det være svært for de unge at acceptere hvis en leder siger, at de skal gøre noget. Dette stemmer også overens med hvad leder 3 beskriver i hendes interview, og her hentyder hun til dem der er yngre end sig selv;

“(...) det er også nogle gange det der med at forstå at du er ikke kun ansat fordi du er et vidunder menneske, der er en gave til den her virksomhed. Du er altså også ansat, fordi du skal levere en opgave. Og der er nogle gange nogen, jeg både har haft til samtale, og som vi har ansat men også måtte afskedige igen, hvor de har lidt følelsen af, at de er vokset op med at få at vide, at de kan alt og du kan blive til lige det du vil og verden er til for dig. Og det er bare ikke sådan det er i det danske erhvervsliv. Der er man bare nødt til at indordne sig (...)”. (Bilag 8: 4)

Disse beskrivelser kan sættes i perspektiv til Tay Angelines teori omkring, at hver generation har en forventning om at deres behov vil blive anerkendt af andre generationer. Dette kan både skabe et sammenstød leder og medarbejder imellem, hvis de er fra to forskellige generationer og dermed har hver deres verdensbillede. Sammenstødet kan dog også være medarbejdere imellem, hvor der kan opstå

konflikter, da alle generationerne på arbejdspladsen har fælles ønsker om at blive anerkendt for deres måde at arbejde på.

Leder 2 arbejder i en virksomhed som både fordeler sig ud over administrative mennesker, smede og mekanikere, samt ledere og topledere, hvor alle har forskellige baggrunde. Her mener han især at den ældste generation på arbejdsmarkedet, Baby Boomers, har en lidt anden indgangsvinkel til de unge. En indgangsvinkel, som ifølge leder 2, ikke altid er konstruktiv ifølge ham. Han mener at tonen godt kan være grov overfor de unge men *“(...) at folk arbejder fint på tværs af generationer”* på hans arbejdsplads (Bilag 9: 5).

I forhold til spørgsmålet om samarbejde på arbejdspladsen mellem forskellige generationer, beskriver leder 1 at det i de fleste tilfælde handler om personlighed, og ikke hvilken generation du kommer fra. Han mener at der generelt er en respekt fra de unge mod de ældre, men at de ældre ikke altid griber dette og bruger det på arbejdspladsen (Bilag 10: 3). Leder 1 arbejder for at gøre sine medarbejdere til teams som skal gøre hinanden bedre, frem for at udkonkurrere hinanden. Han ser at der er bestemte ting der går igen i de forskellige generationer, men også at nogle af disse værdier er blevet opløst med tiden *“(...) altså folk er mere autoritære kan man sige, jo ældre de er, altså jo ældre generationerne er. Og det skal man sige evne - har folk, øhh, eller yngre generationer smidt lidt af sig. På godt og ondt, ik.”* (Bilag 10: 3). Her beskriver, at de unge har mistet noget af denne autoritet, men at dette både kan ses som noget godt og noget dårligt.

Leder 3 ser forskellige generationer på arbejdspladsen, som en fordel, da det udfordrer hende, eksempelvis ved at man i hendes salgsafdeling har forskellige måder at gribe dette an på:

“(...) hvis jeg skal tage et eksempel, så har vi blandt andet de næste to dage noget der hedder Boost. Og det handler egentlig om, at vi arbejder jo med salg, så vi skal have booket nogle møder i kalenderen (...) Og der kan jeg se at os der er lidt fra den gamle salgsskole, vi ved det handler om at tage sin telefon, ringe ud til kunden og få booket et møde og køre derud. Hvor den nye generation, de er ikke så meget til mail og telefon (...) Jamen de ynder, at fange folk på en anden måde. De bruger måske LinkedIn. De bruger i høj grad de sociale medier. De har også en lidt anden tilgang til at gribe en salgsopgave an (...).” (Bilag 8: 3)

Leder 3 beskriver dog i forlængelse af dette, at hun ikke ser direkte ulemper ved at have forskellige generationer på arbejdspladsen, men ser det mere som om, at der bliver skabt sunde dialoger, når to medarbejdere ønsker at gribe en opgave forskelligt an. Det ses i forlængelse af disse udtalelser, at 64% af de adspurgte i vores spørgeskemaundersøgelse heller ikke ser forskelle mellem generationer som problematiske, hvilket findes i bilag 1, figur 1.16. Ud fra yderligere undersøgelser, som kan ses i bilag 2, figur 2.3, kan vi dog se at det primært er den yngste generation, som oplever forskellene som problematiske, af dem der har

svaret at det kan være problematisk. Dette hænger også sammen med, at det primært var den yngste generation, Generation Y, som ikke kunne lide at samarbejde med de ældre. Chi2-testen, som kan ses i bilag 2, figur 2.3.1, viser endnu engang, at der er en signifikant sammenhæng, men at testen ikke er valid.

Leder 3 som i princippet tilhører den yngste generation, taler i interviewet, som om der er en generation under hende, hvor hun føler sig anderledes i forhold til dem. Dette kan henvises til at folk fra samme teoretiske generation, ikke altid vil have samme værdisæt og holdninger, både grundet kultur, men også i forhold til hvor man er i livet, som Tay Angeline beskriver i sin teori. Hun fortæller også i interviewet, at hun ikke tror man kan sætte folk i boks efter deres alder, da hun både ser ambitiøse medarbejdere i en ung og ældre alder, samtidig med hun ser uambitiøse medarbejdere fra forskellige generationer (Bilag 8: 6). Hun mener i stedet, at det handler mere om hvor man kommer fra, da hendes egne holdninger og måde at gøre tingene på stammer fra hendes opvækst: *“Jeg tror ikke det har noget at gøre med om de er yngre eller ældre, jeg tror det har med kultur at gøre”* (Bilag 8: 5). I den forbindelse tilføjer hun også følgende: *“Og det er det der nogle gange med lige at huske at stoppe op, og egentlig lige at huske på hvor kommet folk fra”* (Bilag 8: 5). Hun mener altså, ikke kun at ageren på arbejdsmarkedet handler om hvornår den enkelte medarbejder er født, men at det også er vigtigt, at huske på hvor den enkelte medarbejder kommer fra, for at forstå medarbejderens måde at arbejde på.

Andersons teori beskriver hvordan at Generation Y i højere grad ønsker at have frihed under eget ansvar, og at denne generation generelt har forskellige arbejdsværdier, i forhold til deres kollegaer fra Generation X og Baby Boomers. Leder 3 beskriver selv, at hun ledelsesmæssigt går efter at give sine medarbejdere frihed og anerkende dem, og sørge for at deres arbejdsliv og privatliv passer sammen, hvilket er præcis den beskrivelse der i Andersons teori, af Generation Y, som leder 3 selv er en del af (Bilag 8: 7). Denne teori beskriver, hvordan Generation Y har et større behov for at have større balance mellem arbejde og privatliv. Som en del af denne generation har man dermed også en større grad af individualisme end i de andre generationer, hvilket også hænger sammen med leder 3's ledelsesstil. Ledere fra Generation Y menes ifølge Andersons teori at benytte en ledelsesstil som har større betydning for den tilfredshed og motivation der udøves over for de ansatte, hvilket er leder 3's ledelsesstil.

I leder 3's firma afholdes der arrangementer som alle er en del af. Dette er både arbejdsrelaterede arrangementer, hvor de blandt andet hvert finansår sætter sig ned og snakker om hvad der var godt ved det år, men også hvad der kan gøre bedre til næste år (Bilag 8: 7). Derudover holdes der også lidt mere private arrangementer, hvor de går ud og spiser sammen, spiller spil eller lignende: *“(...) jeg føler mere, at vi er en lille familie, end vi er kollegaer. Men det er mere bare sådan kollegialt. Det er ikke mere for at.. Hvad skal man sige.. samle enderne på nogle der er ældre og yngre”* (Bilag 8: 8). Ud fra Andersons teori vurderes det

her, at leder 3 blandt andet benytter sig af en Leader-Member Exchange ledelsesstil. Denne er baseret på en social udvikling mellem leder og medarbejder, men som ofte kræver indsats fra begge parter. I de arbejdsrelaterede arrangementer giver medarbejder igen af høj kvalitet, i form af at skulle præstere over for lederen. I de sociale private arrangementer, giver lederen mulighed for at styrke sammenholdet mellem medarbejder og leder.

I forbindelse med samarbejdet mellem generationer på arbejdspladsen, undersøgte vi i vores spørgeskema også om respondenterne mente, at ledelsen burde gøre mere for at styrke dette samarbejde. Her svarede 52% nej, mens kun 24% ja. Dette ses i bilag 1, figur 1.17. At over halvdelen af respondenterne ikke mener, at ledelsen skal gøre mere, stemmer overens med tabellen fra bilag 1, figur 1.9, som viser at størstedelen af respondenterne mener at der er allerede, er et godt sammenhold. Leder 2 beskriver at han ikke forventer noget specifikt af de forskellige generationer, andet end at de opfører sig efter det ansvar de har og er blevet sat til. Denne forventning kommer fra, at han fra han var helt ung har arbejdet på lige vilkår med generationer ældre end ham selv. Han mener dog også, at unge i dag kan blive lidt for sløsedes *“(…) Det er som om folk er ikke sultne nok. Der er også rigtig mange muligheder, og det er jo også en god ting, men det gør også, at folk ikke er så sultne”* (Bilag 9: 4). Leder 1 giver den forbindelse udtryk for, at han ikke har forskellige forventninger til medarbejdere af forskellige generationer; *“(…) som udgangspunkt har jeg tillid til alle folk, øhmm, indtil det modsatte er bevist (...) og tillid, det udøver jeg overfor folk fordi det er dét folk vokser af. Ellers så kan de jo ikke springe ud som de mennesker de skal være”*(Bilag 10: 2).

Leder 2 beskriver at han ser på den enkelte medarbejder når han leder dem, og ikke på hvilken stilling eller alder de har, da hans job som leder er at få den enkelte medarbejder til at yde sit bedste og det mener han bedst kan lade sig gøre ved at lede personligt, frem for overordnet (Bilag 9: 4).

Dette er også hvad leder 1 beskriver i sit interview, at han forsøger at finde den enkelte medarbejder, hvor de er. Dog beskriver han at dette har krævet flere års ledelse af forskellige slags mennesker, men at han nu har lettere ved at tilgå sig den enkelte medarbejder og hvad denne har brug for i forhold til hans ledelse (Bilag 10: 2, 3). På trods af dette beskriver leder 1 længere henne i interviewet at han alligevel har en lidt forudindtaget holdning til hvordan de forskellige generationer modtager information: *“Øhmm, om der er forskel på.. Jamen altså. Igen, ung – du hører med det ene øre og så går det lidt ud af det andet ik, mens de er erfarne ældre, jamen de ved hvad de vil fra dag et ik’, og hvad de skal fra dag et”* (Bilag 10: 2).

Denne udtalelse kan sættes op imod Tay Angelines teori omkring at ledere har en særlig forventning til de forskellige generationer, på trods af de ikke ser dem selv som fordomsfulde, eller at de forsøger at pakke fordommene væk.

5.4. Yderligere analyse af spørgeskemaet

Udover de statistikker, som er inddraget i afsnittet 2.5.1 bearbejdelse af data, samt i den tidligere analyse, vil yderligere resultater af spørgeskemaundersøgelsen blive præsenteret og analyseret i følgende afsnit.

Igennem spørgeskemaundersøgelsen fandt vi først og fremmest ud af at 44%, hvilket vil sige at næsten halvdelen af respondenterne, har eller er i gang med en bachelor/professionsbachelor uddannelse. Den næststørste andel af besvarelsene er erhvervsuddannelsen, som udgør 26%. De resterende fordelinger kan ses i bilag 1, figur 1.4.

Vi synes i den forbindelse, at det kunne være interessant at se, hvordan aldersfordelingen er under den enkelte uddannelse. I bilag 1, figur 2.1 ses derfor en tabel, som viser hvordan de enkelte generationer er fordelt under de forskellige uddannelser. Tabellen viser at 70%, hvilket er langt over halvdelen, af de bacheloruddannede er fra den yngste generation, mens 50% af dem med en erhvervsuddannelse er fra den midterste generation. Den ældste generation er ikke meget mere repræsenteret i nogle af generationerne fremfor andre, men er i stedet spredt forholdsvis ligeligt over alle uddannelsesniveauer. Dette passer godt sammen med det leder 3 siger om de unges ambitioner i dag: *“Det er som om, at man ikke kan bare blive lagermedarbejder i dag. Man kan ikke bare blive frisør. Man skal kunne gå hjem til mor og far og sige, at jeg har et mega sejt CV.”* (Bilag 8: 6).

Derudover fandt vi ud af at det er meget forskelligt hvor længe respondenterne har været på deres arbejdsplads. Tabellen ses i bilag 1.5, og viser at 29% af respondenterne har været på deres arbejdsplads i 10 år eller mere, 18% har været der i 4-10 år, 28% i 1-3 år og 24% har været der i under et år, hvilket vil sige at vores respondenter er forholdsvis nye på deres arbejdsplads.

I bilag 1.7 ses en tabel, som viser fordelingen over hvor mange timer respondenternes stilling er på. 66%, hvilket er størstedelen af respondenterne, har en fuldtidsstilling. Derudover har 17% af respondenterne en deltidsstilling, 16% har et studiejob, mens kun 2% har et flexjob.

I forhold til vores kvalitative interviews, er det som udgangspunkt fuldtidsansatte der bliver taget udgangspunkt i. Dog antager vi, at deltidsansatte kan opleve de samme eventuelle udfordringer ved at arbejde med andre generationer, som fuldtidsansatte kan.

Vi spurgte også respondenterne om hvorvidt de havde børn eller ej, samt hvor mange. Denne svarfordeling ses i bilag 1, figur 1.8, og viser, at 48% ikke har nogle børn, mens 36% har 1-2 børn og 16% har 3-5 børn.

I forhold til deres oplevelser med flere generationer på deres arbejdsplads, spurgte vi dem om hvor godt et sammenhold de føler der er på deres arbejdsplads, om de kan lide at samarbejde med ældre og yngre generationer, og om de helst vil samarbejde med deres egen eller andre generationer. Tabellen over følelsen af sammenhold ses i bilag 1, figur 1.9. Her ses det, at det kun er meget få af respondenterne, som føler at der ikke er et særlig godt sammenhold. Kun 6% mener, at sammenholdet er dårligt eller meget dårligt. 48%

mener derimod at der er et godt sammenhold, mens 31% mener, at der er rigtig godt sammenhold. Dette giver et indblik af, at forskellige generationer på en arbejdsplads, ikke har en påvirkning på sammenholdet på en arbejdsplads.

I forhold til spørgsmålet omkring hvorvidt respondenterne kan lide at samarbejde med nogle fra ældre generationer end deres egen, så viser resultaterne, at langt de fleste af respondenterne godt kan lide at arbejde sammen med generationer der er ældre end dem selv. 38% kan i høj grad godt lide at samarbejde med ældre generationer, mens det kun er 1% af respondenterne der ikke kan lide at samarbejde med de ældre generationer. Den resterende fordeling af svarprocenterne ses i bilag 1, figur 1.10. Vi fandt i forbindelse med dette spørgsmål, det interessant at se hvilke generationer der har svaret hvad. I bilag 2, figur 2.1 ses derfor en crosstabs over dette, hvor alder er den uafhængige variabel, mens deres holdning til at samarbejde med ældre er den afhængige variabel. Her ses at det primært er den yngste generation, som ikke kan lide at samarbejde med de ældre, da det kun er respondenter fra den yngste generation, som har svaret at de ikke kan lide denne form for samarbejde. Dog udgør den yngste generation også 60% af dem der godt kan lide at samarbejde med de ældre, og 32% af dem der i høj grad godt kan lide at samarbejde med de ældre. Der er derfor flere fra den yngste generation, som godt kan lide at samarbejde med de ældre, end som ikke kan. Teorien "*Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees*" fortæller blandt andet, at de yngre ser de ældre som værende langsomme til at acceptere og tilpasse sig teknologiske ændringer. Teorien siger samtidig at de yngre også ser de ældre som værende fokuserede og ansvarlige (Angeline 2010: 250). Vi er her opmærksomme på, at teorien omhandler opfattelserne mellem leder og ansatte. Dog har vi også valgt at bruge den til ansatte i mellem. Ud fra svarfordelingen må vi antage, at det positive ved at samarbejde med ældre, vægter højere end det negative hos de fleste af de unge. Vi udførte samtidig en Chi2-test for at sige noget om sammenhængen mellem de to variable. I bilag 2, figur 2.1.1 ses en oversigt over dette. Testen viser, at der er en signifikant sammenhæng. Dog viser den samtidig at der er færre end 5 forventede observationer, og testen er derfor ikke valid. Dette skyldes, at vi ikke har nok antal besvarelser.

Ligesom med spørgsmålet omhandlede hvorvidt respondenterne kan lide at samarbejde med generationer der er ældre end dem selv, så kan langt størstedelen af respondenterne godt lide at samarbejde med yngre generationer. Dog er der 7% der ikke kan lide at arbejde sammen med yngre og 2% der slet ikke kan lide det. Der er derfor flere der ser negativt på at arbejde sammen med yngre generationer, end med ældre, da der kun var 3% af respondenterne der svarede negativt på samarbejde med ældre. Tabellen ses i bilag 1.11 og viser, at 30% i høj grad godt kan lide at samarbejde med de yngre, mens 9% ikke kan, eller slet ikke kan lide at samarbejde med de yngre. Også her fandt vi det relevant at se hvilke generationer det er, der har svaret hvad. I bilag 2, figur 2.2 kan vi se, at det i høj grad er den yngste generation, som ikke kan lide at samarbejde med

dem der er yngre. Her udgør den yngste generation 66% af dem, som har svaret at de slet ikke kan lide det, og 88% af dem, som har svaret at de ikke kan lide det. Dette modsiger teorien i forhold til, at der skulle opstå konflikter mellem den yngre og den ældre generation. Tay Angelines teori lægger fokus på, at det især er de ældre, som er utilfredse med deres afhængighed af teknologi, samt ser dem som individualistiske (Angeline 2010: 250). Dog viser tabellen her, at det i højere grad er de yngre, som ikke vil arbejde med hinanden. Her er vi igen opmærksomme på, at teorien omhandler opfattelserne mellem leder og ansatte. Vi lavede igen en Chi2-test for at teste sammenhængen. Her oplevede vi igen, grundet det lave antal besvarelse at testen ikke er valid. Chi2-testen kan ses i bilag 2, figur 2.2.1.

Ovenstående resultater har resulteret i, at 61% har svaret "hverken eller" i forhold til om de foretrækker at samarbejde med deres egen generation frem for andre. Vi må ud fra dette antage, at de derfor ikke foretrækker den ene fremfor den anden. Trods at de fleste godt kunne lide at samarbejde med både de yngre og de ældre generationer, så er der flere der foretrækker sin egen fremfor andre generationer. Mens 26% foretrækker sin egen, så er der kun 13% der foretrækker andre. Denne tabel ses i bilag 1, figur 1.12.

Vi fandt det også interessant at finde ud af, hvordan respondenterne oplever ledelse på deres arbejdsplads. Vi spurgte dem derfor om i hvilken grad de oplever, at der bliver sat fokus på ledelse på deres arbejdsplads. Svarfordelingen til dette ses i bilag 1, figur 1.13, og viser, at der er forholdsvis meget uenighed omkring hvorvidt der bliver fokus på ledelse på deres arbejdsplads eller ej. 31% mener der bliver sat fokus på ledelse, mens 19% mener at der bliver sat meget fokus. Kun 11% mener, at der ingen fokus er, 12% mener at der bliver sat meget lidt fokus og hele 28% af respondenterne har svaret *hverken eller*. I forbindelse med dette spørgsmål er vi dog opmærksomme på, at respondenterne kommer fra mange forskellige arbejdspladser, og uenigheden kan derfor skyldes, at det rent faktisk er meget forskelligt, om der bliver sat fokus på ledelse. Dette afspejler sig også i næste spørgsmål, hvor der igen er stor uenighed blandt respondenterne, hvilket ses i bilag 1, figur 1.14. Her spurgte vi om hvorvidt respondenterne oplever, at ledelsen tager hensyn til hvilken generation de ansatte er fra. Her mener 15% at der ingen hensyn bliver taget, mens 11% mener at der bliver taget meget hensyn. Den største svarprocent er 41%, og repræsenterer dem som har svaret "hverken eller". Vi må antage at det betyder, at de enten ikke er opmærksomme på det, eller at det ikke noget der bliver informeret omkring på deres arbejdsplads. Dette kan sættes overfor ekspert Alexandra Krautwalds teori omkring ledelse af generationer, da hun mener at det er vigtigt at ledelsen tager hensyn og har fokus på de forskellige generationer medarbejdere kommer fra.

Vi har gennem de forskellige teorier fundet frem til, at de forskellige generationer arbejder på forskellige måder, grundet deres forskellige opvækst. En af forskellene er blandt andet, at de ældre helst kommunikerer over mail, mens de unge helst kommunikerer over de sociale medier. Vi synes derfor det var interessant at

finde ud af, om de ansatte har samme oplevelse. Dette kan ses i bilag 1, figur 1.15, og viser at størstedelen af respondenterne mener, at der er en forskel eller en stor forskel, og teorien bliver derfor bekræftet. Dog er der 28% som har svaret "hverken eller", og 17% som ikke oplever den store forskel. Det er derfor ikke alle respondenterne der har den oplevelse, som teorierne beskriver.

Tay Angelines teori bygger på, at der er knyttet nogle bestemte styrker til den enkelte generation, og der vil derfor også forventes noget forskelligt af den enkelte medarbejder, alt efter hvilken generation han/hun tilhører (Angeline 2010: 249). I tabellen i bilag 1, figur 1.17, kan man se, at over halvdelen af respondenterne ikke har denne opfattelse. Hele 63% mener ikke, at der forventes noget bestemt af dem, mens kun 29% af respondenterne, som bekræfter teorien, og føler at der er nogle bestemte forventninger til dem. Dette er altså et eksempel på at de ansatte i praksis, ikke oplever det samme som teorierne siger. I bilag 2, figur 2.7 kan vi se, at alle generationer er repræsenteret blandt de 29%, som føler at der er bestemte forventninger til dem, men at det især er den yngste generation der er repræsenteret med 65%. I bilag 2, figur 2.7.1 ses en Chi2-test over sammenhængen mellem disse to variable.

En af formålene med denne undersøgelse, var at sætte spørgsmålstejn ved at kategorisere folk i generationer. Spørgeskemaet blev derfor sluttet af med at spørge respondenterne om, hvorvidt de synes man kan sætte folk i "bås" alt efter, hvornår man er født. Svarfordelingen ses i bilag 1, figur 1.18. Her viser resultaterne at respondenterne er meget uenige. 46% mener at man godt kan sætte folk i bås i visse tilfælde, mens 44% mener at man slet ikke kan sætte folk i bås efter generationer. Dog er det en lille procentdel der mener, at man altid kan sætte folk i bås efter generationer.

Vi fandt det relevant at lave en crosstabs-tabel, for at se hvordan de enkelte generationer har svaret. Tabellen ses i bilag 2, figur 2.4, og viser at det primært er den yngre generation der mener, at man i nogle tilfælde eller altid kan sætte folk i bås efter generationer. Ud af de 24 respondenter som mener, at man godt kan sætte folk i bås efter generationer, der er 66% af dem fra den yngste gruppe. Ud af dem der mener, at man ikke kan sætte folk i bås efter generationer, der udgør den midterste generation 42%, mens både den yngste og den ældste generation udgør 29%. I bilag 2, figur 2.4.1 ses det, at Chi2-testens resultat igen ikke kan give et validt billede af sammenhængen mellem de to variable.

Eftersom at vi ikke har fokus på en enkelt branche, så fandt vi det også interessant at se, hvorvidt respondenternes uddannelse kunne have en påvirkning på deres svar. I bilag 2, figur 2.6 ses en tabel over sammenhængen mellem uddannelse, og holdning omkring hvorvidt man kan sætte folk i bås eller ej, hvor uddannelse nu er den uafhængige variabel. Som tidligere nævnt har størstedelen af respondenterne en bachelor eller en professionsbachelor. I bilag 2, figur 2.6 kan det ses at denne uddannelsesgruppe er meget enige omkring, hvorvidt man kan sætte folk i bås eller ej. Denne uenighed er også meget generel for resten af uddannelserne. Vi må derfor antage at uddannelse og branche, ikke har nogen påvirkning af, hvorvidt de

mener at man kan sætte folk i bås efter generationer. Vi er opmærksomme på at Chi2-testen i bilag 2, figur 2.6.1 viser en signifikant sammenhæng. Grundet for få respondenter, er denne sammenhæng dog ikke valid. Ud fra ovenstående svarfordeling, omkring hvorvidt man kan sætte de ansatte i bås eller ej, finder vi det relevant at diskutere hvilke andre faktorer der kan have en afgørende rolle for, hvordan man er som medarbejder. En sådan diskussion vil forekomme i afsnit 6.0.

6.0. Diskussion

I dette afsnit vil resultater som er udledt af analyse og indsamlede empiri i form af interviews og spørgeskema blive diskuteret. Det vil dermed blive diskuteret hvordan eksperten, Alexandra Krautwald og interviewpersonernes udtalelser også opleves i praksis blandt de ansatte. Derudover vil to teoretiske artikler blive inddraget, til at være grobund for diskussionen omkring ledelse af generationer på arbejdsmarkedet.

I analysen påvises det at ledelse af ansatte med forskellige generationer, kan styrke arbejdspladsen ved at ældre og yngre generationer, bidrager med hver deres kompetencer og egenskaber. Analysen har påvist at der i spørgeskemaundersøgelsen generelt er en positiv holdning til at arbejde i en virksomhed hvor flere generationer er repræsenteret. Det er derfor også erfaret at man som leder ud fra de udførte interviews med tre forskellige, bør besidde et åbent og roligt sind.

Artiklen "*Generationsledelse*" giver en beskrivelse af, hvordan man som leder kan tage udgangspunkt i at lede medarbejdere af forskellige generationer. Der kan som erfaret i projektrapporten, både være udfordringer og succesoplevelser på en arbejdsplads med generationer. Forfatteren Soulayma Gourani vurderer at det kræver et åbent og roligt sind, at kunne opnå flere gevinster end konflikter, når man skal lede flere generationer på samme arbejdsplads (Gourani, B). Dog vurderer vi at der skal mere end et roligt sind til, hvis man som leder ønsker at lede medarbejdere i en ledelsesform, der fremhæver generationerne. Gourani mener at de kommende generationer vil bestå af færre år, end de gjorde før i tiden. Denne udvikling har derfor betydet, at fremtidens generationer muligvis kun vil bestå af 10 år, da udviklingen er hurtigere nu end tidligere. Til sammenligning er de generationer vi kender i dag, hvor hver generation består af 15-20 år. En leder kan derfor i fremtiden opleve at have op til fire-fem generationer ansat på samme tid. Denne hurtige udvikling giver dermed anledning til at diskutere hvorvidt det giver mening at have forskellige definitioner på hvornår en generation er fra. Om 10 år kan vi derfor være i besiddelse af langt flere definitioner med færre antal år mellem.

Som erfaret ved projektets undersøgelse, var der flere forskellige eksempler på hvornår man kan betegne sig som værende inden for en generation. Flere af de generationer der er arbejdet med, har forskellige

definitioner og spring i årstal og alder. Et eksempel herpå er Generation Z, hvor hvem der tilhører denne generation, bliver defineret meget forskelligt. De forskellige definitioner på hvilket årstal generationen starter fra, er derfor et bredt spænd. Nogle steder bliver generationen defineret fra 1995, og andre steder 2002. Hvis der tages udgangspunkt i 1995, vil mange flere kategoriseres som værende en del af Generation Z. Vi argumenterer for og vurderer at Generation Z betegnes som Generation Zero, og derfor består af mennesker der er født i 00-erne og frem, hvorfor Generation Z ikke er defineret færdig i vores opfattelse, hvilket kan ses i afsnit 1.4.4. Dermed er opdeling af de forskellige generationer til stor diskussion, når det handler om hvilket årstal de forskellige generationer skal tilhøre.

De undersøgelser der er foretaget i forbindelse med dette projekt, viser at leder 3 som er en del af Generation Y, har et åbent og roligt sind hvad angår opdeling af medarbejderne i generationer. Leder 3 gør derfor plads til de unge, som Gourani mener langt tydeligere skal involveres. Det handler om at skulle frigive de unges interesse, passion og engagement, for at sikre en succesfuld fremtid (Gourani, B). Gourani mener at unge har en evne til at tiltrække, samle og koordinere på det de arbejder med, samt tilegne sig nye kompetencer langt hurtigere end den ældre generation. Leder 1 tilføjer til denne diskussion, at der kan opstå generationskløfter, hvis man som individ ikke accepterer at ens medarbejdere er anderledes end en selv.

På en arbejdsplads bør der være plads til forskelligheder, også inden for opdeling af medarbejderne i generationer. Som ældre kan man ofte have en tendens til at være mere autoritær og føle, at man ofte ved mere end de yngre. Denne holdning deler leder 1, som vurderer at det autoritære forhold mellem den ældre og yngre generationer, godt kan medføre nogle kløfter (bilag 10: 3). Men skal unge behandles anderledes på arbejdspladsen, bare fordi de er yngre? Ældre generationer kan eventuelt have tendens til at benytte det autoritære ved, at være ældre, og udøve det over for de unge på arbejdspladsen. Men det gør ikke de ældre mere værd i det store hele på arbejdspladsen. Det handler om at kunne skabe balance mellem den erfaring, som den ældre generation i virksomheden allerede besidder. Også de unges forventninger og nye input, kan være til fordel for både virksomhed og enkelte medarbejdere. Unge mennesker stiller som oftest flere spørgsmål til den opgave de bliver sat til, de er kræsne og stiller flere krav til de omgivelser, som de befinder sig i. Det er den kompetence som de yngre generationer kan bidrage med. Og sådan har det altid været. De ældre i en virksomhed har også oplevet at være en del af en yngre generation. Baby Boomers har været på arbejdsmarkedet, da Generation X og Generation Y begyndte at indtræde det, og dermed har for eksempel Generation X formået at være en del af den yngre generation.

Ofte ser man kritisk på yngre generationer, da man som ældre kan have tendens til at vurdere, at yngre generationer ikke besidder de samme kompetencer som dem selv. I en virksomhed er det dog oftest vigtigt at have både en speeder og en bremser, og her kan en ligevægt mellem unge og ældre, sørge for at det går op.

Eftersom at der ud fra analyse af interviews samt ved resultater af spørgeskemaundersøgelsen er forskellige holdninger til, hvorvidt man kan sætte folk i bås efter generationer, finder vi det relevant at inddrage et mere kritisk syn på generationsopdeling.

Der findes mange former for kritik af generationsteori og "*Leadership and Generations at Work: A Critical Review*" af Cort W. Rudolph, Hannes Zacher og Rachel S. Rauvola er en af dem. Dette er en artikel der giver et kritisk syn på at lede generationer på arbejdsmarkedet forskelligt, samt selve generationsforskningen på arbejdsmarkedet.

Rudolph, Zacher og Rauvola beskriver hvordan man ikke kan undgå at støde på generationer i teori omkring ledelse, motivation og opførsel på arbejdsmarkedet. Dog mener de ikke at det kan bevises, at der ses forskelle i behov, motivation eller opførsel alt efter generation på en arbejdsplads. De mener at teorier omkring generationsforskelle bygger på manglende forudsætninger om den rolle som generationer spiller i udformningen af individuelle resultater. Derudover beskriver de at der ikke findes tilstrækkelige metoder til undersøgelsen af, hvorvidt generationsforskelle eksisterer eller ej, da generationsteorier skal være empirisk testet med en tilstrækkelig præcision (Rudolph, Zacher & Rauvola, 2017: 3). Dette er interessant i forhold til at der i projektrapporten kun er taget udgangspunkt i teorier, hvor generationsforskelle og betydning på arbejdspladsen betyder meget. Det kan derfor diskuteres hvorvidt disse teorier er retvisende og i hvilken grad man kan inddele individer på arbejdspladsen efter generationer, eller om det handler om andre aspekter. Rudolph, Zacher & Rauvola bruger argumentet, at de studier der skulle bevise virkningen af generationsforskelle på arbejdsmarkedet, har ringe eller ingen beviser der tyder på at disse forskelle eksisterer eller manifesterer sig på arbejdsmarkedet - såsom motivation, holdninger eller adfærd. De mener dermed, at selvom generationsforskelle kan findes og påvirke arbejdsmarkedet, er det ikke muligt at opfange det, med de tilgængelige empiriske metoder (Rudolph, Zacher & Rauvola, 2017: 3-4). Til dette vil man kunne diskutere og modargumentere for, at de undersøgelser der ligger til grund for den brugte teori i dette projekt, er dybdegående og består af mere end en slags undersøgelse.

I det tidlige tyvende århundrede, begyndte sociologer at søge efter forklaringer for de mekanismer der er ansvarlige for at skabe omfattende sociale forandringer. Denne ændring blev forsøgt forklaret af forskere, med at der var en naturlig overgang i hvad børn havde oplevet både i hjemmet, men også begivenheder udenfor og at dette skabte en fælles forståelse for hver generation. Fra disse tanker opstod begrebet generation som vi forstår det i dag, hvilket har haft stor betydning for nutidens tankegang om vigtigheden af at involvere generationsforskelle i ledelsesteori (Rudolph, Zacher & Rauvola, 2017: 5-6). Dog beskrives det hvordan der fra starten af generationsopdelinger har været tvivl om hvor generationer skiller, og argumenterne for hvorfor det lige præcis skulle være der, er mange og meget forskellige. De tre teoretikere mener derfor ikke at opdelingen i generationer kan være korrekt, da mange generationsforskere er uenige i

hvornår skillelinjen mellem generationer er, samt at argumenterne er for svage (Rudolph, Zacher & Rauvola, 2017: 7-8). Dette kan diskuteres ud fra projektets interviews med de tre ledere, da det kunne udledes af interviewene, at de tre ledere til dels kategoriserede generationer på deres arbejdsplads, anderledes end det er beskrevet i denne rapport, og hvad mange teoretikere har gjort.

Derudover har både spørgeskemaundersøgelsen, samt interviews med ledere og ekspert Alexandra Krautwald skabt grund til diskussion af hvilke andre aspekter der kan være vigtige på en arbejdsplads, når det handler om ledelse, motivation og samarbejde. Ekspert Alexandra Krautwald beskriver at kultur har en lille påvirkning, men at det generelt er generationsopdelingen der er vigtig. Derimod beskriver ledere at personlighed og den enkelte medarbejders værdier har stor betydning, og spørgeskemaundersøgelsen viser at en stor del af besvarelserne tyder på, at man kan sætte folk i boks efter generationer. Dog er der en lige så stor del i spørgeskemaundersøgelsen der mener at man nogle gange vil kunne sætte folk i boks efter generationer, som derfor læner sig mere op ad Krautwalds teori. Det kan derfor diskuteres hvorvidt man kan sætte folk på arbejdsmarkedet i bås efter generationer, samt hvilke aspekter man kan gøre det i.

Ud fra projektets empiriindsamling, er der fundet frem til et par pointer, som kan tilføjes til denne diskussion omkring kritik af generationsopdeling. Spørgeskemaundersøgelsen viste, at kun meget få af respondenterne mener, at man altid kan sætte medarbejdere i bås efter generationer. Det kunne derfor være interessant at diskutere, hvilke andre faktorer der kan spille ind i forhold til, hvordan den enkelte medarbejder er og arbejder. Som lederne også nævnte i alle tre interviews, har det også noget at gøre med kultur, opvækst samt andre parametre, hvordan medarbejderen er på sin arbejdsplads. Dette beskriver Alexandra Krautwald også i ekspertinterviewet, men hun mener at kultur, geografisk placering og lignende har en meget lille påvirkning på individet i forhold til generationen, dog beskriver hun at kultur har noget med generationsopdelingen at gøre. I Krautwalds teori omkring mennesket tre dobbeltheder, beskriver hun at mennesket kan defineres som både natur- og kulturskabt. Dette betyder at mennesket ved fødslen har 40 procent givne instinkter og tilbøjeligheder, og at de sidste 60 procent er kultur- og socialtskabte. Derfor kan der også her argumenteres for, at gener også har en stor indflydelse på hvordan individet agerer på arbejdspladsen.

Der er mange argumenter for og imod at inddele mennesker i generationer, og benytte sig af disse inddelinger i ledelsesstrategier samt arbejdsmetoder på arbejdsmarkedet. Dog er de fleste teorier, eksperter, ledere og de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen enige om, at der i en eller anden grad findes generationer. Spørgsmålet er bare hvorvidt man skal, og kan benytte sig af dette på arbejdsmarkedet eller ej, samt om man udelukkende kan have fokus på dette, eller om andre aspekter også bør inddrages.

7.0 Konklusion

Det kan ud fra ovenstående analyse konkluderes at de tre ledere primært har en positiv holdning til et samarbejde mellem generationer, da de mener det kan styrke arbejdspladsen, ved at ældre og yngre generationer bidrager med gode værdier hver især.

Ekspert Alexandra Krautwald mener at virksomheder skal redesignes for at den nyeste generation, Generation Z, skal kunne begive sig på det danske arbejdsmarked. Derudover mener hun at ledere skal ændre deres ledelsesstil, til tidligere benyttede ledelsesstile, da mange, ifølge hende, både unge og ældre ikke kan overskue eller lave fyldestgørende arbejde efter den frihed og det store ansvar som en ny ledelse-tendens viser. Det kan derudover konkluderes at udvalgte ledere beskriver at deres ledelsesstil fokusere på hvordan den enkelte medarbejder er, frem for hvilken generation de tilhører. Dette mener Krautwald er forkert, da hun mener der skal ses på begge parametre.

Ud fra arbejdet med spørgeskemaundersøgelse, kan det konkluderes, at størstedelen af respondenterne ikke har noget imod hverken at arbejde med yngre eller ældre generationer end deres egen. Dog er der flere der ser det som noget negativt at samarbejde med yngre generationer, end med de ældre. Det er primært den yngste generation, som ser negativt på at samarbejde med både de yngre og de ældre. Selvom teorierne siger, at det er imellem generationerne der kan opstå konflikter, så kan det altså konkluderes, at der også indbyrdes i generationerne, kan opstå konflikter. Resultaterne fra spørgeskemaet viser også, at størstedelen af respondenterne mener, at der er forskelle i deres måde at arbejde på. Dog ser over halvdelen af respondenterne ikke disse forskelle som problematiske. Blandt dem, som ser forskellene som problematiske, er det især de unge, som igen er repræsenteret. Ud fra de positive resultater omkring at samarbejde med andre generationer end ens egen, kan det også konkluderes at positive forskelle, som bliver beskrevet i teorierne, må vægte højere end de negative.

Omkring, hvorvidt man kan inddele de ansatte på arbejdspladsen efter generationer, kan det konkluderes, at respondenterne har en forholdsvis blandet holdning. Dog er det meget få, som mener at man altid kan inddele de ansatte efter generationer. Det kan i den forbindelse dermed konkluderes, at de ansatte i praksis, ikke oplever det samme som der er fundet frem til gennem teorierne, der bygger på tidligere undersøgelser. Afslutningsvis kan det, efter at have arbejdet med spørgeskemaet, konkluderes at resultaterne ikke er signifikante, og der kan derfor ikke siges noget generaliserende. Dette skyldes det lave antal besvarelser. I den forbindelse vides det også, at størstedelen af respondenterne er fra den yngste generation, hvilket kan være skyld i at de er mest dominerende. Derfor kan der ikke konkluderes noget om, hvorvidt der er en sammenhæng mellem at det primært er de yngste der har en negativ holdning til, at der er flere forskellige generationer på en arbejdsplads.

Det kan ud fra diskussionen afslutningsvis konkluderes, at det kan være svært at vurdere hvorvidt det er generationsforskelle der har den primære påvirkning på arbejdsmarkedet, eller om det er andre parametre der

i højere grad burde være i fokus, ved ændringer på arbejdsmarkedet. Derudover kan det også konkluderes at undersøgelser af ledelses- og generationsteori ikke kan ses som repræsentativt for hele arbejdsmarkedet, da kultur og andre aspekter har stor betydning for netop dette.

8.0. Perspektivering

I forlængelse af denne projektrapport er det interessant at perspektivere til en virksomhed, hvor der er overvæld af medarbejdere fra samme generation, eller hvor der kun er medarbejdere fra samme generation. En dansk virksomhed der primært består af en enkelt generation, er Joe & The Juice. Denne virksomhed ansætter primært mænd i alderen 18-25 og består derfor primært af Generation Y.

Det er interessant at perspektivere til virksomheden Joe & The Juice, da det er en succesfuld virksomhed, der hvert år øger deres omsætning og de sidste par år har udvidet en del, både nationalt og internationalt. I 2017 åbnede virksomheden 52 nye butikker og øgede omsætningen med 52% og forventede en omsætning for 2018 på 1. mia danske kroner (Søgaard-Lidell, 2018). Ejeren Kaspar Basse er ambitiøs og beskriver at deres mål som virksomhed, er at komme på forsiden af det amerikanske blad Rolling Stones. Han mener at virksomhedens succes skyldes deres udvikling af unge talenter, og at de vil fylde dem med selvværd, så deres kontakt med kunderne bliver naturlig og spontan. Han tilføjer at han ikke mener det er Joe & The Juice's produkt der er unikt, men medarbejderne. Der tilføjes også at de ikke ansætter de unge mennesker på baggrund af, at de har kompetencerne, men at der er en mulighed for at forme dem til den gode medarbejder i virksomheden Joe & The Juice (Kongstad & Lunde, 2019). Kaspar Basse går målrettet efter at ansætte Generation Y, men beskriver i en tale til sine medarbejdere i 2017, at han ikke ved om dette er et kompliment. Han mener at de har et valg mellem at se sig berettiget til ting eller at se muligheder, og beskriver at han håber at det er sidstnævnte de vil vælge. Ledelsen beskriver også overfor de unge medarbejdere til selvsamme arrangement, at de har mulighed for at arbejde sig op og en dag tage deres plads i virksomheden. Brandet og virksomheden er dog mere end unge smarte fyre fra Generation Y. De hylder ifølge en amerikansk journalist, god sportsånd, godt helbred og gode formål, i form af at Joe & The Juice donerer til skoler i Vestafrika (Compton, 2017).

En undersøgelse af denne virksomhed, kunne derfor komme med et interessant perspektiv på, hvorvidt om det, at næsten alle de ansatte er indenfor en generation, er skyld i deres store succes. En sådan undersøgelse, kunne have været interessant, hvis vores første ønske om fokus på en enkelt virksomhed var lykkedes. Det kunne dermed have været interessant at benytte sig af en sammenlignende analyse/metode, for at se forskellen på en virksomhed der består af mange forskellige generationer, over for en virksomhed som Joe & The Juice, der primært består af en generation, Generation Y.

9.0. Litteraturliste

Angeline, Tay, (2010), Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. African Journal of Business Management Vol. 5 (2).

<https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/2CD4D3B15906>

Anderson, Heather J., Baur, John E., Griffith, Jennifer A. & Buckley, M. Ronald, (2017), *What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316300467>

Compton, Natalie B., (2017), *Jeg var med, da Joe & The Juice afholdt verdens mest vanvittige konkurrence*, I VICE d. 19.06.2017, oprindeligt publiceret af MUNCHIES USA, besøgt d. 23.05.2019

<https://www.vice.com/da/article/bj8b8m/i-went-to-the-worlds-most-insane-juicing-competition>

Gourani, Soulaïma, B, (2017), *Generationsledelse*,

<https://lederindsigt.dk/temaer/ledelse-og-organisation/generationsledelse/> (Besøgt 17.05.19)

Gourani, Soulaïma, A, (2018), *Generation Z: Nye medarbejdere, nye udfordringer og nye muligheder*,

<https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-organisation/generation-z-nye-medarbejdere-nye-udfordringer-og-nye-muligheder/> (Besøgt 05.05.19)

IDA, Ingeniørforeningen, (2017): *Fem generationer på arbejdspladsen - hvordan leder du dem?*, i

Berlingske, <https://www.berlingske.dk/karriere/fem-generationer-paa-arbejdspladsen-hvordan-leder-du-dem>
(Besøgt 16.05.19)

Jensen, Mads Dagnis & Kvist, Jon, (2016), Hvordan laver man en stærk analysestrategi? I: Kristensen, Catharina Juul & Hussain, M. Azhar (red.), *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. København: Samfundslitteratur, 1. udg.

Juul, Søren, (2012), Fænomenologi, I Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B. (red.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*, Hans Reitzels forlag, 1. udgave, s. 65-106.

Juul, Søren, (2012), Hermeneutik, I Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B. (red.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*, Hans Reitzels forlag, 1. udgave, s. 107-150.

Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B., (2012), Hvorfor videnskabsteori?, I Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B. (red), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*, Hans Reitzels forlag, 1. udgave, s. 9-23.

Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B., (2012), Videnskabsteoretiske retninger og projektarbejdet, I Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B. (red), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*, Hans Reitzels forlag, 1. udgave, s. 399-430.

Klausen, Kurt Klaudi., (1998), Offentlig Organisation, Strategi og Ledelse, Odense Universitetsforlag, 2. oplag

Kongstad, Anders & Lunde, Niels, (2019), *Kaspar Basse: "Vi vil udvikle unge mennesker og fylde dem med så meget selvværd, at kontakten med vores gæster bliver helt naturlig og spontan"*, I Børsen d. 10.05.2019 <https://borsen.dk/nyheder/executive/artikel/1/381211/kaspar-basse-vi-vil-udvikle-unge-mennesker-og-fylde-dem-med-saa-meget-selvvaerd-at-kontakten-med-vores-gaester-bliver-helt-naturlig-og-spontan.html> (Besøgt 23.05.19).

Krautwald, Alexandra, (2018), Unge generationer på arbejde - Vejen til et anderledes rigt liv, Dansk Psykologisk Forlag, 1. udgave.

Kristensen, Catharina J. & Hussain, M. Azhar, (2016), Samfundsvidenskabelige metoder, hvad er det? I Kristensen, Catharina Juul & Hussain, M. Azhar (red.), *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. København, Samfundslitteratur, 1. udg.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend, (2009), Interview - Introduktion til et håndværk, Hans Reitzels forlag, 2. udgave.

Møller, Jørn Kjølsøth, (2016), Spørgeskemaet som metode til indsamling af egne data, I, Kristensen, Catharina J. & Hussain, M. Azhar (red.), *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. København, Samfundslitteratur, 1. udg.

Nielbo, Kristoffer L., (2017), *Triangulering*, <http://metodeguiden.au.dk/alfabetisk-oversigt/generelle-metodiske-overvejelser-og-problemløsninger/triangulering/> (Besøgt 24.05.19)

Pedersen, Kirsten B. (2012), *Socialkonstruktivisme, I Samfundsvidenskabernes videnskabsteori - en indføring*, Juul, Søren & Pedersen, Kirsten B., Hans Reitzels forlag, 1. udgave, 4. oplag, s. 187-232

Poulsen, Birgitte, (2016), *Semistrukturerede interview*, I, Kristensen, Catharina J. & Hussain, M. Azhar (red.), *Metoder i Samfundsvidenskaberne*. København: Samfundslitteratur, 1. udg.

Rahbek, Birgitte, (2016), *Mød Babyboomer-generationen: De er ved at revolutionere den sidste del af livet*, i Berlingske tidende d. 24/7 2016 <https://www.berlingske.dk/kultur/moed-babyboomer-generationen-de-er-ved-at-revolutionere-den-sidste-del-af-livet> (Besøgt 02.05.19).

Rasmussen, Josefine Boel, (2014), *6 grafikker: Vi bliver ældre og ældre, men arbejder vi også mere?*, I Berlingske tidende d. 11/10 2014 <https://www.berlingske.dk/politik/6-grafikker-vi-bliver-aeldre-og-aeldre-men-arbejder-vi-ogsaa-mere> (Besøgt 22.05.19).

Rudolph, Cort W., Zacher, Hannes & Rauvola, Rachel S., (2017), *Leadership and Generations at Work: A Critical Review*, artikel i *The Leadership Quarterly*, September 2017.

Smith, Leo, (2018), *Generationer - evidens eller hype?*, talentbureau.dk, 13.12.18, <https://www.talentbureau.dk/generationer-evidens-eller-hype/> (Besøgt 16.05.19)

STAR, Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, (2019), *Folkepensionsalderen nu og fremover*, <https://star.dk/ydelser/pension-og-efterloen/folkepension-og-foertidspension/folkepension/folkepensionsalderen-nu-og-fremover/> (Besøgt 20.05.19)

Søgaard-Lidell, Linea, (2018), *Joe & The Juice i massiv vækst: Åbner 60 butikker i udlandet i 2018*, I Vækstfonden d. 16.01.2018, <https://vf.dk/nyheder/2018/joe-the-juice> (Besøgt 23.05.19).