

DET NY MERINO # 50



AT LEDE GENERATION Z ER LIGESOM AT AFHOLDE
100 METER LØB FOR FOLK UDEN RETNINGSSANS

Et kvalitativt studie af ledelsesudfordringer med generation z

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Mie Sørensen Wittrup

Cand. Negot, Spansk med specialisering: Human Ressource Management, Syddansk Universitet

Fuldmægtig i Kompetencehuset i HR og Implementering, Vurderingsstyrelsen

Medlem af forskningsgruppen TRILO

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

- *Et kvalitativt studie af ledelsesudfordringer med generation z*

Af Mie Sørensen Wittrup

RESUMEN DE LA TESINA DE LICENCIATURA

Se estima que para el año 2023, uno de cada cuatro empleados será un representante de la Generación Z (Rygaard & Hall, 2019: 115). Esta entrada de los nativos digitales frecuentemente es descrita con un poco de miedo desde la perspectiva de los líderes, y todo indica que el encuentro entre la Generación Z y los líderes puede ser desafiante (Ballund, 2018; Hauen E. v., 2017; Hauen E. v., 2019e; Mathiassen & Elkjær, 2016; Würtzenfeld, 2020; Blak, 2019).

Por lo tanto, la intención de la presente tesina es precisamente aclarar empíricamente cuáles desafíos de gestión realmente experimentan los líderes en su encuentro con la Generación Z, y en base a esto cómo se puede educar a los líderes a manejar esta tarea de liderazgo.

La presente tesina se construye sobre una base situacional y dialéctica, y el análisis realizado en la tesina se hizo evidente:

- Qué debería pasar al interactuar la relación dialéctica entre marcos y tareas definidos y lo opuesto a esto, el tener libertad absoluta de marcos y tareas;
- El ver la generación como orientada hacia la comunidad, o orientada de manera individualista;
- Qué el respeto es determinante en vez de la autoridad y la jerarquía;

- Qué la Generación Z tiene una gran necesidad de retroalimentación, reconocimiento y gustos, y un gran deseo de desarrollo y desafíos en el trabajo;
- Y por último, qué la Generación Z quiere un líder que esté presente y visible en una empresa que contribuya positivamente a la sociedad.

El valor práctico de la presente tesina se basa en la creación de un nuevo concepto de curso, cuyo objetivo es ampliar el conocimiento de los líderes y darles a éstos una idea de cómo manejar la Generación Z de la mejor manera posible. Esto se realiza a través de un curso online compuesto de dos módulos, en donde cada módulo preparará a los líderes para gestionar la Generación Z de una mejor manera. Este concepto se basa en los resultados obtenidos del análisis, la interacción y la participación de los diferentes líderes.

INTRODUKTION

”... allerede i 2023 vil hver fjerde medarbejder ifølge Danmarks Statistik være en repræsentant fra Generation z” (Rygaard & Hall, 2019: 115).

Generation z’ indtog på det danske arbejdsmarked – og det dertilhørende stigende antal udfordringer med hvordan denne generation skal ledes – fornægter sig ikke i hverken litteraturen, debatten, samfundet eller hos lederne selv (Ballund, 2018; Cphbusiness, 2018; Hansen, 2015; Würtzenfeld, 2020; Gourani, 2015; Wessel, 2017; Spuur & Toftbjerg, 2020; Rygaard & Hall, 2019; Lederindsigt.dk, u.d.; Blak, 2019). Men hvad karakteriserer generation z, og hvilke udfordringer er det egentligt, som lederne oplever i mødet med generation z?

Det er dette underbelyste felt, som jeg tilsigter at eksaminere og belyse empirisk via tre analyseperspektiver, som alle bidrager med ny viden om generation z og de oplevede udfordringer med generationen set fra lederens perspektiv. På baggrund heraf vil jeg diskutere, hvordan denne viden kan skabe fundamentet til en uddannelse af ledere, så de får den fornødne og afgørende viden om, hvordan de bedst muligt leder generation z.

Idéen med artiklen er derved ikke at tilslutte sig den gængse samfundsdebat om emnet, men derimod at forankre artiklen i et empirisk grundlag og hermed bidrage til den eksisterende forskning og viden om de ledelsesudfordringer, som lederne oplever i praksis med generation z. Efterfølgende vil jeg undersøge og diskutere, hvordan ledere kan uddannes til at håndtere ledelsesopgaven med generation z på baggrund af analysens fund. Artiklens konkrete problemformulering lyder derfor som følger:

Hvad karakteriserer generation z, hvilke udfordringer oplever ledere i mødet med generation z på en arbejdsplads, og hvordan kan ledere uddannes til at håndtere denne ledelsesopgave?

ER GENERATIONSINDELINGERNE BLOT KONSULENTSNAK?

I artiklen accepteres generationernes eksistens, og jeg køber derfor ind på præmissen om, at mennesker med rimelighed kan inddeles i disse på baggrund af årstal. Der findes imidlertid generationsfornægtere, der anser generationsbegrebet som varm luft og en stereotypisering, der ikke fordrer fællesskabet og forståelsen af generationerne på tværs. Derimod skaber anvendelsen af generationsinddelinger generationsdiskrimination samt et misbrug af simplificerede kategorier som udtryk for individer i stereotype kasser på baggrund af, om de er født på den ene eller anden side af nytår (Hauen & Krautwald, 2020).

Alligevel køber jeg ind på præmissen om generationernes eksistens og muligheden for med rimelighed at kategorisere individer efter årstal, eftersom alle generationer er dannet af hver deres historiske, økonomiske og samfundsmæssige begivenheder og strømme, som på hver sin måde er skelsættende og har præget måden at tænke og opfatte verdenen på, for værdierne, ønskerne og drømmene – men også for de forestillinger om arbejdslivet, som de gør sig (Ibid.).

Generationer er på den måde samfundets spejle, som hver især besidder særlige adfærdstræk, dog med nuanceringen af, at alle individer i én generation ikke er ens og deler de samme værdier og karakteristika, men derimod, at der er nogle fælles karaktertræk, hvor nogle individer passer ind i denne kasse-tænkning, mens andre individer ikke gør. Dog fornægter jeg ikke, at individer fra en specifik generation er forskellige, samt dét at være generation z blot er ét træk hos dem blandt mange andre karaktertræk.

Derudover er jeg også bevidst om, at der er mere, der binder os mennesker sammen, end der adskiller os, hvorved ligheden på tværs af generationerne er stor blandt alle mennesker. Netop derfor er det vigtigt at kende til de træk, som adskiller generationerne fra hinanden (Hauen E. v., 2020). Jeg henstiller således til, at denne artikel læses ud fra ovenstående og med nuanceringen af generationsbegrebet in mente.

HVEM ER GENERATION Z?

I forlængelse af generation x, defineret som individer fra 1965-1979 (Berkup, 2014: 218), og generation y, som individer fra 1980-1994 (Ibid.), følger nu seneste skud på stammen af generationsinddelinger: generation z, som blandt andet også bliver omtalt med følgende kaldenavne:

”Flittiglise” (Krautwald, 2018: 61), ”Generation Hippie 2.0” (Ibid.: 24), ”Mig-mig-mig-Generationen” (Hansen, 2015: 37), ”Digitalt indfødte” (Ibid.: 9), ”Trofæbørn”, ”Projektbørn”, ”Curlingbørn” (Levinsen, 2012), ”Homo Globalis”, ”Generation Me” (Töröcsik & Szucs, 2015: 30), ”iGeneration”, ”Homo Digitalis” (Saxberg, 2018), ”Generation Connected”, ”Dot.com kids” og ”Google Generation” (McKenzie, 2020)

På trods af, at generation z er et kendt og omdiskuteret emne, synes det imidlertid vanskeligt at angive definitive årstal på generationens begyndelse og afslutning. Dog definerer jeg generation z som individer fra 1995 til starten af 2000’erne (Singh & Dangmei, 2016: 2; Ellemann-Jensen, 2018: 2; Mortensen, 2018; Toft, 2019: 20; Chillakuri & Mahanandia, 2018: 34; Iorgulescu, 2016: 48; Kingston, 2014; Berkup, 2014: 219; Bencsik, 2016: 92).

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

Generation z er født i en tid med store økonomiske opsving (Systime A/S, 2019), og er dermed født ind i et rigere samfund, hvor tryghed og optimisme præger samfundet og familien (Lederindsigt.dk, u.d.). Desuden vokser generation z også op med fremdriftsreformen og individuelle læringsplaner, hvor tanken om at forbedre egne kompetencer – med en anerkendende tilgang til det enkelte individ i en feedbackkultur – virkelig vinder frem (Mathiassen & Elkjær, 2016).

Herudover er denne periode også kendetegnet ved at være en tid, hvor familiedemokratiet tager form. Generation z oplever endda at have en vigtig stemme i hjemmet i alt lige fra rejser til indkøb og er derved "... centrum for familiens gøren og laden" (Rygaard & Hall, 2019: 127; Levinsen, 2012). Generation z er derfor opfostret med en medbestemmelse og indflydelse, som de antageligt også træder ud på arbejdsmarkedet med. Dette giver sig til udtryk ved, at denne generation stiller store krav til både samfundet, arbejdspladsen og sig selv (Lederindsigt.dk, u.d.).

Det skelsættende omdrejningspunkt for deres opvækst er imidlertid opfindelsen af den digitale verden, som bevirker, at denne generation altid har levet i en verden med internet, mobiltelefoner og de sociale medier. De bliver også ofte kaldt "Digitale indfødte", da teknologien er en integreret del af deres liv og udgør en del af deres identitet (Hansen, 2015: 9). Dette opvækstvilkår har betydet, de altid har været vant til at begå sig i sociale, virtuelle fællesskaber og på den måde aldrig følt, at de har været alene. Fællesskabet og det digitalt sociale liv er således dybt forankret i dem (Ibid.: 37ff).

Derudover har den teknologiske udvikling også haft den indflydelse, at generation z har "... levet hele livet med forandring som et vilkår" (Ibid.: 63). Derfor er begrebet *omstillingsparat* ikke tilstrækkeligt, fordi de snarere kan beskrives som *omstillingsvante*, da "... forandringens vinde blæser med orkanstyrke det meste af tiden" (Krautwald, 2018: 35).

GENERATION Z SITUERET I ET FORSKNINGSPERSPEKTIV

Tidligere forskning inden for generation z fremstiller særligt seks fokusområder; *feedback, anerkendelse og likes, konstant udvikling inden for trygge rammer, autoritets- og hierarkiløse versus autoritets- og hierarkitroende, en mig-mig-mig-generation versus en vi-vi-vi-generation, krav til virksomheden og krav til lederen.*

Feedback, anerkendelse og likes fremføres ofte som et elementært, umætteligt og nærmest fysisk behov for generation z (Cphbusiness, 2018; Dalgas, 2018; Mortensen, 2018; Kristoffersen, 2013; Rasmussen, 2018; Hjalager, 2018; Levinsen, 2017; Højbjerg, 2015; Rygaard & Hall, 2019; Hansen, 2015; Krautwald, 2018; Spuur & Toftbjerg, 2020). Særligt Hauen fremsætter, at deres basale behov er

”... at blive set og anerkendt” (Hauen E. v., 2019g), samt ”En tommelfingerregel er, at når du synes, du som leder har givet dem mere end du selv ville bryde dig om at få, så har du leveret under 20 pct. af, hvad de trives med” (Hauen E. v., 2019f).

Derudover forventer og søger generation z udvikling hele tiden og i enhver opgave, som de bliver stillet, hvorfor hver opgave også bør bidrage til en udvikling hos dem – enten personligt eller fagligt (Ibid.; Rygaard & Hall, 2019; Hansen, 2015; Krautwald, 2018; Kristoffersen, 2012a; Rahbek, 2013; Spuur & Toftbjerg, 2020; Hauen E. v., 2019g).

Rygaard & Hall argumenterer dog for, at behovet for udvikling bør kombineres med de rigtige rammer, som både bliver fremlagt som faste, skiftende, trygge og tydelige (Hansen, 2015: 198; Hauen E. v., 2016; Spuur & Toftbjerg, 2020: 66ff). Til trods for denne diffuse definition af ’*rigtige*’ rammer, så er der stor enighed om, at rammer uomtvisteligt er nødvendige i forbindelse med ledelse af generation z.

Derudover bliver generation z’ autoritets- og hierarkifølelse også fremlagt som centralt (Hansen, 2015; Rygaard & Hall, 2019; Mortensen, 2018; Dalgas, 2018; Hauen E. v., 2019f; Hauen E. v., 2019d; Hauen E. v., 2019g; Hauen E. v., 2018; Hauen E. v., 2016; Hauen E. v., 2019b; Hauen E. v., 2019c; Hauen & Krautwald, 2020; Krautwald, 2018; Højbjerg, 2015; Lederindsigt.dk, u.d.; Ballund, 2018; Hauen E. v., 2017; Levinsen, 2012; Spuur & Toftbjerg, 2020).

Hauen udtrykker, at de er hierarkiløse i den traditionelle forstand, hvor man navigerer efter titler, status, erfaringer og gråt hår. Men det gør ikke generation z ude af stand til at respektere andre mennesker. Respekten kan bare ikke vindes via stjerner på skuldrene, lukkede kontorer, alder og erfaringer, men derimod gennem personlige egenskaber og relationer, autenticitet og faglighed (Hauen E. v., 2019g; Hansen, 2015: 138).

Et andet emne i den eksisterende litteratur er generation z som en mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation (Ibid.; Spuur & Toftbjerg, 2020; Krautwald, 2018; Mortensen, 2018; Dalgas, 2018; Højbjerg, 2015; Lederindsigt.dk, u.d.; Ballund, 2018; Hauen E. v., 2017; Hauen E. v., 2019g; Levinsen, 2012; Hauen E. v., 2019d; Hauen & Krautwald, 2020; Rygaard & Hall, 2019). Der optræder en diskrepans mellem, hvorvidt generation z er en mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation, da de bliver portrætteret som begge dele. Dog peger den overvejende, eksisterende litteratur i retning af, at de har en stærk orientering mod det relationelle, sociale og selve fællesskabet.

Desuden har generation z tilsyneladende et ufravigeligt krav til, at arbejdet og arbejdspladsen skal tilbyde en vis form for fleksibilitet og give mening for dem, da ”... de søger mening og formål i alt, hvad de gør og bruger tid på” (Hauen E. v., 2019g; Krautwald, 2018; Hansen, 2015; Mortensen, 2018;

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

Cphbusiness, 2018; Kristoffersen, 2013; Hjalager, 2018; Hauen & Krautwald, 2020). I tråd hermed skal virksomhedens øverste formål bidrage til en positiv forskel for noget eller nogle i en større samfundsmæssig dagsorden og ikke kun gavne virksomhedens bundlinje (Ibid.: 152f, 167; Hjalager, 2018: 132).

Afsluttende fremsætter Hauen, at en god og personlig relation til lederen er af central betydning for generation z, hvor nærhed og personlig involvering opfattes som professionelt (Hauen E. v., 2019d; Hansen, 2015: 143, 200). Forskning tyder også på, at *'nærværende'* både bør være i samvær og fravær, hvorfor Hansen argumenterer for *tiltidsværende ledelse* (Ibid.: 202), hvor ledelse er noget, som foregår både på og uden for arbejdspladsen, men altid til tiden (Ibid.: 143).

ET SITUATIONELT OG DIALEKTISK FUNDAMENT

En relativ nyudviklet, videnskabsteoretisk tilgang har set dagens lys, nemlig: *Situationel Dialektisk Videnskabsteori* (herefter benævnt SDV) (Dakwar et al., 2017). SDV er et præliminært og anderledes oplæg til en ny tilgang til verdenen med et situationelt, dialektisk og multiperspektivisk afsæt bestående af ni antagelser (Ibid.: 1). De ni antagelser skal anskues som overlappende, dynamiske, situationelle og dialektiske, og artiklen er forankret i samtlige af disse ni antagelser (Ibid.: 4).

Tilgangen har til sigte at muliggøre en frigørelse fra bundne og prædefinerede videnskabsteoretiske principper og traditioner, og hermed bidrage til anvendelsen af en tilgang, der giver muligheden for – via forskellige teoretiske og metodiske perspektiver – at undersøge og forstå verdenen ud fra divergerende perspektiver, som sammen skaber et langt mere nuanceret indblik i det konkrete emne (Ibid.). Disse forskelligartede teoretiske og metodiske valg træffes på baggrund af, hvad der forekommer nyttigt i den givne situation, hvilket bevirker, at SDV's ontologi og epistemologi også er både situationelle og dialektiske betingede (Ibid.).

HVORFOR ER SDV DET NATURLIGE VALG?

Specialet, som artiklen er baseret på, er forankret i denne videnskabsteoretiske tilgang, da jeg anskuer SDV, som den mest velegnede videnskabsteoretiske metode til besvarelsen af problemformuleringen. Dette skyldes blandt andet, helt overordnet, at SDV er forankret i både realismen og konstruktivismen på samme tid, hvor en forståelse af, at den sociale verden påvirker vores tanker, men at vores tanker også påvirker vores handlinger: Herved sker der en løbende vekselvirkning mellem disse to yderpunkter (Dakwar et al., 2017: 35). SDV tager derfor udgangspunkt i både realismen og konstruktivismen, da SDV ikke tager stilling til ovenstående, men derimod gør op med enten-eller-valget og snarere betragter det som et både-og-valg.

Derudover er SDV også naturlig at anvende, da jeg finder en absolut indskrivning i et bundet perspektiv og paradigme og de dertilhørende traditioner problematisk grundet artiklens interdisciplinære og tværfaglige karakter. Dette ville have resulteret i bestemte begrænsninger, herunder de valgte analyseperspektiver. SDV præsenterer således en metodisk og teoretisk uafhængighed og frihed, hvorved jeg bevæger mig væk fra en enten-eller-tankegang og mere over i en både-og-tilgang, hvor jeg kan tilrettelægge, anvende og kombinere de perspektiver – som enten er metodiske eller teoretiske – og som jeg ud fra et situationelt perspektiv finder relevante.

Holdes SDV op mod pragmatismen, som faktisk har udgjort et betydeligt inspirationsgrundlag for SDV (Ibid.: 12, 33f), så har disse to videnskabsteoretiske metoder det situationelle til fælles, men med den differentiering af pragmatismens nytteværdi og SDV's situationelle element. Desuden indeholder pragmatismen heller ikke det dialektiske kontinuum, hvorfor en anvendelse af pragmatismen ville have begrænset mine valgmuligheder og muligheden for selv at tilrettelægge valgene ud fra, hvad jeg vurderer giver mest mening.

Jeg anskuer derfor, at SDV er den videnskabsteoretiske metode, som både giver bedst mening, og at valget af denne metode således følte som en ren naturlighed.

Trods det, at artiklen bygger på samtlige ni antagelser, så er det de fem antagelser, som følger hér, der gør sig særligt gældende grundet artiklens fokus.

ANTAGELSE 1: TEORI OG PRAKSIS FORDRER HINANDEN

Teori og praksis fordrer hinanden er rammesættende for SDV, idet Dakwar et al. argumenterer for, at en adskillelse af teoretisk og praktisk viden ikke findes hverken mulig eller nyttig (Dakwar et al., 2017: 4), da begge former for viden er ligeværdige på hver deres måde, og der bør derfor foregå en kraftfuld vekselvirkning mellem disse to yderpunkter.

Valget af SDV og antagelsen om, at teori og praksis fordrer hinanden, er fundamental for artiklen, da jeg ikke prioriterer det ene perspektiv frem for det andet, men derimod anskuer denne dialektik og vekselvirkning mellem de to yderpunkter på det dialektiske kontinuum som grundstenen for artiklen.

ANTAGELSE 9: SITUATIONEL DIALEKTISK VIDENSKABSTEORI ER MULTIPERSPEKTIVISK

Omdrejningspunktet for den niende antagelse i SDV er *multiperspektivisk* (Dakwar et al., 2017: 32), og antagelsen argumenterer for, at anvendelsen af en multiperspektivisk – frem for en monoperspektivisk tilgang – er værdifuld for forståelsen af et givent objekt, da det skaber fundamentet for en rigere og bredere forståelse (Ibid.: 33; Smedegaard, 2019: 14). Tanken er derfor ved at studere og tilgå et objekt fra forskellige og potentielt modsatrettede, teoretiske perspektiver muliggøres og

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

fordres en dybere forståelse af objektet, som derved vil virke horisontudvidende, eftersom hvert perspektiv bidrager med noget specifikt (Dakwar et al., 2017: 33ff).

Helt konkret har jeg valgt at anvende og sammensætte tre forskellige teoretiske perspektiver i analysen, som jeg skønner relevante for formålet, da de fremhæver og analyserer forskellige perspektiver i interviewene. Dette bidrager til den multiperspektiviske indsigt i emnet, som jeg tilstræber.

ANTAGELSE 4: FORTID, NUTID OG FREMTID HÆNGER SAMMEN

Antagelse 4 tager udgangspunkt i forestillingen om, at fortiden, nutiden og fremtiden er sammenhængende, uadskillelige og interdependente størrelser, hvor "... mennesker forstår fortiden i nuet og påvirker fremtiden i nuet med den forståelse af fortiden, som nuet giver" (Dakwar et al., 2017: 17).

Situeret i artiklen er antagelsen ligeledes central, da fænomenet *generation z* er et tidsfænomen, idet *generation z* blot er det seneste skud på stammen af generationsbetegnelser. Derved er alle generationer interdependente og påvirker hinanden. Derudover er interviewene og interviewpersonerne selv forankrede i en tid, hvilket uomtvisteligt også spiller en rolle. Dette skyldes, at interviewpersonerne vurderer nutiden – herunder *generation z* – ud fra den tid, som de subjektivt befinder sig i samt deres fortid, erfaringer og oplevelser (Ibid.: 17f).

ANTAGELSE 5: HER, NÆRHED OG FJERNHED HÆNGER SAMMEN

Nøjagtig som antagelse 4, anskuer antagelse 5 også, at her, nærhed og fjernhed er sammenhængende og interdependente, hvorfor en komplet adskillelse mellem geografiske lokaliteter – den påvirkning, der måtte foregå på tværs heraf – ikke er mulig (Dakwar et al., 2017: 20).

Derfor er antagelse 5 også central, da en gensidig påvirkning af forståelsen af fænomenet *generation z* – samt dets anvendelse mellem fysiske lokaliteter – foregår i et interdependent forhold (Ibid.). Dog bygger artiklen ikke kun på den fysiske lokalitetsantagelse, men også på den mentale størrelse og italesættelsen af 'vi' og 'dem', da der ikke findes noget 'vi' uden 'dem' og omvendt. Dette betyder her, at uden antagelsen om andre generationers eksistens, findes *generation z* heller ikke (Ibid.: 21).

ANTAGELSE 6: KENDSGERNINGER OG VÆRDIER ER TO ALEN AF SAMME STYKKE

Sidste inddragede antagelse er, at kendsgerninger og værdier oftest ikke giver mening at adskille (Dakwar et al., 2017: 26), da faktuelle kendsgerninger, som normalt anskues som sande, ikke nødvendigvis bygger på et videnskabeligt grundlag, men snarere på værdier og holdninger, som i den givne situation har været mere relevante at realisere fremfor andre værdier (Ibid.: 24).

Denne antagelse danner grundlaget for forståelsen af, at interviewpersonernes italesættelser ikke nødvendigvis er faktuelle kendsgerninger, men snarere værdirealiseringer og holdning, hvor andre værdier under andre omstændigheder eventuelt ville være blevet realiseret (Ibid.).

DET EMPIRISKE FUNDAMENT

Eftersom artiklen tilsigter at eksaminere og empirisk belyse de oplevede ledelsesudfordringer med generation z, så er det empiriske fundament udgjort af semistrukturerede interviews med syv ledere fra forskellige virksomheder og brancher. Dette skyldes ønsket om at opnå så bred en variation af interviewpersoner, brancher og virksomheder som muligt.

DE DATAANALYTISKE TILGANGE

Jf. SDV's niende antagelse om, at en multiperspektivisk tilgang er fordrende for en rigere og bredere forståelse af emnet, anvendes og sammensættes tre forskellige perspektiver som analyseramme (Dakwar et al., 2017: 33). Hver teoretisk tilgang bidrager med et anderledes perspektiv – herunder ny viden og indsigt – hvilket sammenlagt vil resultere i en dybere og rigere forståelse af ledelsen af generation z (Ibid.: 35).

DIALEKTISK LINGVISTIK

Jørgen Chr. Bang og Jørgen Døørs *Dialektiske Lingvistik* anvendes med det sigte at kunne analysere og undersøge det dialektiske forhold mellem sprog, samfund og miljø (Bang & Døør, 2007: 3). Særligt redskaberne *Kernemodsætninger* og *Deiksis* benyttes, hvor jeg ligesom Dakwar et al., tilskriver mig samme forståelse af *Kernemodsætninger* som dynamiske, hvorfor de kernemodsætninger, som appliceres, vil tage udgangspunkt i de modsætningsforhold, der skønnes relevante i forhold til at belyse det dialektiske forhold mellem generation z og interviewpersonerne (Ibid.: 28).

Det andet analyseredskab er *Deiksis*, hvor særligt *Persondeiksis* anvendes til at belyse, hvordan interviewpersonerne positionerer sig i forhold til generation z ved anvendelse af lingvistiske markører, såsom 'jeg' og 'de' (Ibid.: 114ff).

HODGES' VÆRDIREALISERINGSTEORI

Bert H. Hodges' teori om værdirealisering (Hodges, 2007; Hodges & Baron, 1992; Hodges, 2015) beskriver, hvordan menneskers værdier bliver realiseret igennem handlinger, hvor værdierne er kendetegnet ved at være dynamiske (Hodges, 2007: 160), økosystemiske (Ibid.: 155), heterakiske (Ibid.: 160) og socialt koordinerende (Ibid.: 158).

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

Værdirealiseringsteorien anvendes til at belyse, hvilke værdier interviewpersonerne realiserer om generation z, hvilket bidrager til en forståelse af interviewpersonernes oplevelse med ledelse af generation z.

MENTALE MODELLER

Peter M. Senge har skabt *Den lærende organisation*, som beror på fem forskellige discipliner: *Personlig beherskelse*, *Mentale modeller*, *Fælles visioner*, *Teamlæring* og *Systemtænkning* (Senge, 2003: 19). Særligt *Mentale modeller* vil blive anvendt, da redskabet muliggør en belysning af de antagelser og beskrivelser, som interviewpersonerne italesætter om generation z – og derved de mentale modeller. Disse er essentielle at få belyst, da det påvirker måden, hvorpå interviewpersonerne både tænker og agerer i forhold til generation z.

EN SITUATIONEL OG DIALEKTISK ANALYSE

Artiklens analyse er inddelt i fire forskellige afsnit på baggrund af de fire analyseredskaber; *Persondeiksis*, *Kernemodsætninger*, *Værdirealisering* og afsluttende *Mentale modeller*.

KØBER INTERVIEWPERSONERNE IND PÅ PRÆMISSEN OM GENERATION Z' EKSI-STENS?

Analysen af de syv interpersonernes anvendelse af de persondeiksiske referencer, og derved italesættelserne af generation z' eksistens viser, at interviewpersonerne overordnet kan inddeles i to grupper: De, som anser generation z som eksisterende, og de, som anser generation z mere som "unge mennesker" end generation z, hvorved dét at være generation z blot er ét af trækkene hos denne generation. Mere specifikt fremgår det, at tre af interviewpersonerne gentagende gange i løbet af interviewene italesætter generation z' eksistens og anvender '*generation z*', som en måde at gruppere folk på – både ved brug af persondeiksiske referencer og ved direkte italesættelser. Som opponent til ovenstående, så italesætter og betegner to af interviewpersonerne generation z mere som "unge mennesker" og "de helt unge" fremfor generation z. Derved anskuer de ikke generation z, som en separat og afgrænset gruppe, men snarere som en del af en større gruppering.

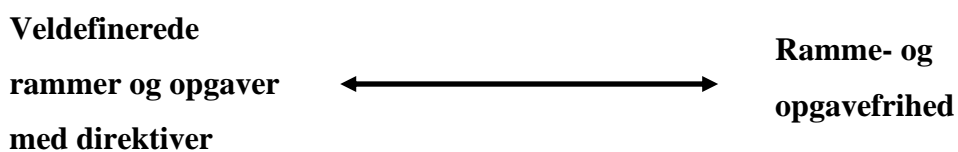
Som en nuancering af ovenstående, så er der to interviewpersoner, der italesætter flere facetter af denne inddeling. Dette er synligt ved, at én af interviewpersonerne italesætter, at det, at de er generation z, blot er ét karaktertræk ved dem, hvorfor anvendelsen af generation z-begrebet blot er en simplificeret måde at inddele alle personprofilerne på. Alligevel fraskriver vedkommende ikke direkte generation z' eksistens. Tilmed italesætter den sidste interviewperson flere gange i interviewet generation z både

via persondeksiske referencer og direkte italesættelser. Dog advokerer vedkommende samtidigt også for, at en generalisering af generation z potentielt kan være uberettiget.

HVILKE DIALEKTISKE FORHOLD ITALESÆTTES OM GENERATION Z?

I relation til analysen af Kernemodsætninger, så italesætter interviewpersonerne særligt tre dialektiske forhold. Disse kernemodsætningsforhold er: *Veldefinerede rammer og opgaver med direkter versus ramme- og opgavefrihed, Autoritets- og hierarkiløse versus autoritets- og hierarkitroende og En mig-mig-generation versus en vi-vi-vi-generation.*

VELDEFINEREDE RAMMER OG OPGAVER MED DIREKTER VERSUS RAMME- OG OPGAVERFRIHED

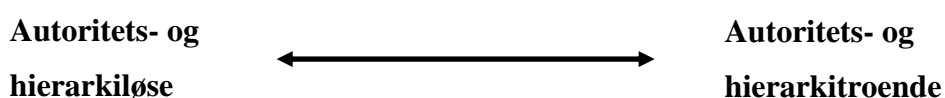


Ét af de modsætningsforhold, som bliver præsenteret af flertallet af interviewpersonerne (Dakwar et al., 2018: 27ff) er forholdet mellem veldefinerede rammer og opgaver med direktiver versus ramme- og opgavefrihed. Dette modsætningsforhold bliver italesat på divergerende vis, da interviewpersonerne italesætter, at generation z ønsker ramme- og opgavefrihed, men samtidigt ikke selv ønsker at sætte rammerne (Spuur & Toftbjerg, 2020: 66ff; Hansen, 2015: 77). Derved anses veldefinerede opgaver med direktiver om, hvordan opgaverne bør løses, ikke som det optimale for generation z. Faktisk bør man som leder helt undgå at give direktiver.

Dog nuanceres dette en smule, idet interviewpersonerne italesætter, at generation z også har brug for tryghed, hvorfor en absolut opgave- og ramme frihed heller ikke synes ideel (Krautwald, 2018: 151; Hauen E. v., 2016).

Der er derved anskueliggjort et tydeligt dialektisk forhold mellem at sætte rammer og give opgavedirektiver versus det at give en absolut ramme- og opgavefrihed, hvor ingen af yderpunkterne synes hensigtsmæssige for generation z. Derimod bør der foregå en vekselvirkning mellem yderpunkterne, som jeg anslår som værende situationsbetinget i form af både den konkrete situation, personerne, opgaven, anciennitet og andre faktorer, som kan påvirke dette.

AUTORITETS- OG HIERARKILØSE VERSUS AUTORITETS- OG HIERARKITROENDE



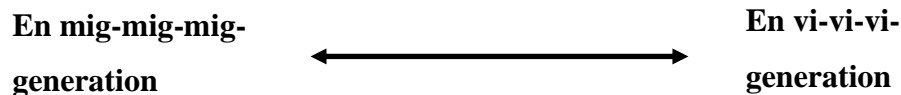
At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

I forlængelse af ovenstående ses et andet meget omtalt forhold, hvilket er forholdet mellem, hvorvidt generation z er autoritets- og hierarkiløse versus autoritets- og hierarkitroende (Dakwar et al., 2018: 27ff). Modsætningsforholdet bliver tydeligt, idet generation z bliver portrætteret som en generation, der befinder sig på begge yderpunkter af det dialektiske kontinuum. Hermed fremlægges de både som en generation vis udfordring er den manglende autoritetsfølelse, men også som en generation, der slet ikke mangler autoritetstroen.

Det interessevækkende er dog, at én af interviewpersonerne nuancerer modsætningsforholdet ved at bringe 'respekt' på banen. Der advokeres således for, at autoritetstroen er blevet erstattet af respekten, hvorfor den traditionelle opfattelse af autoritet – blot fordi man har tre stjerner på skulderen – ikke længere er noget, som generation z orienterer sig efter, men at det snarere handler om respekt, der ikke begrundes i grå hår (Hauen E. v., 2019g; Hansen, 2015: 138; Spuur & Toftbjerg, 2020: 20).

Generation z befinder sig angiveligt i nogle tilfælde på yderpunkterne af det dialektiske kontinuum, dog synes det mere ideelt med en mere nuanceret tilgang og en bevægelse mellem disse to yderpunkter, da dette modsætningsforhold ikke er så enten-eller. Derudover bør den nuancerede tilgang også indeholde en mere nuanceret måde at forstå autoritet og hierarki på, og hvor respekten potentielt bør spille en mere central rolle fremfor den traditionelle forståelse af et hierarki og autoritet.

EN MIG-MIG-MIG-GENERATION VERSUS EN VI-VI-VI-GENERATION



Med afsæt i generation z' autoritets- og hierarkiforståelse er det tredje modsætningsforhold paradokset mellem generation z som en mig-mig-mig-generation versus en vi-vi-vi-generation (Dakwar et al., 2018: 27ff). De fleste interviewpersoner omtaler generation z som sociale individer, fællesskabsorienteret og som nogle, der går forrest i de sociale fællesskaber (Hansen, 2015: 37ff; Hauen E. v., 2017; Spuur & Toftbjerg, 2020: 123). Dog beskriver én af interviewpersonerne også, at det sociale for generation z intet fylder, og at de således er individualister (Levinsen, 2012).

Dette modsætningsforhold nuanceres dog af en anden af interviewpersonerne, som italesætter, at generation z gerne vil indgå i fællesskabet, såfremt de får træning heri, men samtidigt også er individualister (Højbjerg, 2015: 1). Vurderingen er derfor, at generation z for nogle af interviewpersonerne befinder sig på yderpunkterne på det dialektiske kontinuum mellem at være en mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation. Alligevel er det også min vurdering, at en mere dialektisk, situationel og nuanceret betragtning af emnet er ideel, hvorfor en bevægelse mellem disse

to yderpunkter også bør tages med i overvejelserne, da det ikke er enten-eller, men snarere potentielt situationsafhængig og både-og-funderet, idet generation z tilsyneladende både er individualistiske og fællesskabsorienterede afhængigt af situationen.

HVILKE VÆRDIER REALISERES OM GENERATION Z?

I dette tredje afsnit i analysen er særligt seks forskellige værdikonflikter interessante at belyse ud fra et *Værdirealiseringsperspektiv* (Hodges, 2007).

FEEDBACK, ANERKENDELSE OG LIKES

Størstedelen af interviewpersonerne realiserer værdier omhandlende generation z' behov for feedback, anerkendelse og likes, dog på divergerende vis.

To af interviewpersonerne italesætter, at generation z efterspørger relativt meget anerkendelse, ros og 'likes' i deres arbejde: De vil gerne vide, hvornår de er i mål, og hvornår de er gode (Hodges, 2007: 160; Hauen E. v., 2019g; Hauen E. v., 2017). Der fremlægges derved kun anerkendelse og ros, som noget de efterspørger – og dermed udelukkende de positive udsagn og tilbagemeldinger. Dermed er det ikke feedbacken og den potentielt mere udviklende og konstruktive tilbagemelding, som de søger, hvilket er en vigtig nuance at notere sig ved, da der potentielt kan være forskel på feedback og anerkendelse. Dog italesættes også værdien, at generation z ønsker feedback og vurderinger, hvilket er en essentiel nuancering af argumentet om, at de kun ønsker anerkendelse og likes. Derved bringes det mere konstruktive og udviklende på banen fremfor kun påskønnelse.

Jeg vurderer derfor, at en eller anden form for tilbagemelding – enten via anerkendelse eller feedback – er vigtig at overveje og indtænke i ledelse af generation z. Faktisk er en negligering heraf absolut ikke hensigtsmæssig, men derimod bør feedback, anerkendelse og likes udgøre en central del af ledelsen af generationen, dog hvor feedbacken eller anerkendelsen tager udgangspunkt i situationen (Dakwar et al., 2017: 25; Hauen E. v., 2019g).

UDFORDRINGS- OG UDVIKLINGSSØGENDE

Generation z' behov for feedback, anerkendelse og likes trækker tråde til en søgen efter udfordring og udvikling, idet det italesættes, at generation z' største udfordring er deres utålmodighed til at udvikle sig og blive udfordret i forhold til at gøre karriere. Generation z vil gerne have udfordringer, men det skal være i trygge rammer. Og det må ikke være *for* udfordrende. Dette synes rimelig komplekst: at ville have udfordringer, men at det samtidigt ikke må være *for* udfordrende.

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

Dog hjælpes dette på vej med en italesættelse om, at man ikke skal kaste dem ud på det dybe vand uden at være der sammen med dem. Dette vurderer jeg til at betyde, at hvis udfordringen bliver for stor eller svær, vil det få betydning for generation z, at lederen er der sammen med dem. Og dette tilføjer også en interessant dimension til hele konflikten om at blive udfordret i trygge rammer, men at udfordringerne heller ikke må blive *for* udfordrende.

'HVAD KAN I TILBYDE MIG?'

I tråd med, at generation z ønsker at blive udfordret, fyldt på og få mulighed for at dygtiggøre sig, så kommer de med en 'Hvad kan I gøre for mig?'-attitude, hvilket markerer, at det er essentielt for generation z at finde ud af, hvad den specifikke virksomhed kan bidrage med af udvikling og udfordringer (Hauen E. v., 2016; Hauen E. v., 2019f; Hauen E. v., 2019g). Det bliver endda italesat, at generation z kommer til jobsamtalen med en 'Hvad kan I gøre for mig?'-attitude, og herunder spørger ind til medarbejderordninger og –goder. Dermed kommer generation z med forventninger om, at det er virksomheden, som skal gøre sig attraktiv og værdig at bruge sin energi på for generation z og ikke omvendt. Generation z stiller sig således kritiske over for virksomhederne og måden at gøre tingene på, hvilket kan være negativt, men også positivt, da det kan medføre en åbenbaring for virksomheden og lederen, hvilket igen kan lede til en udvikling og fremdrift (Hodges, 2007: 160).

Vurderingen er derfor, at generation z ønsker at blive udfordret og udviklet. Dette resulterer for flere af interviewpersonerne i, at de opfatter, at generation z kommer med en værdirealisering om 'Hvad kan I gøre for mig?' samt stiller sig kritiske over for virksomheden og måden at gøre tingene på. Til trods herfor anskuer jeg, at generation z' værdirealisering om 'Hvad kan I gøre for mig?' samt kritiske spørgsmål er en måde hvorpå man sikrer, at der er mulighed for generation z' udvikling og udfordring i den pågældende virksomhed.

AUTORITETS- OG HIERARKILØSE VERSUS AUTORITETS- OG HIERARKITROENDE

I forbindelse med ovenstående er et andet interessant emne, hvilket er generation z' autoritets- og hierarkifølelse eller mangel på samme. Her realiseres værdien om, at der nærmest er en 'kammeratlig tone' mellem ledelsen og generation z, og således en værdirealisering om at skellet og et eventuelt hierarki mellem ledelsen og generation z udlignes (Hansen, 2015: 200). Dette indikerer, at den traditionelle autoritetsforståelse og -følelse også mindskes, og at man derimod forstår hierarki og autoritet på en ny og mere dynamisk måde (Hodges, 2007: 160; Hauen E. v., 2019g; Spuur & Toftbjerg, 2020: 20). 'Respekten' bliver derfor mere retvisende, ligesom det også fremgik i kernemodsætningsanalysen.

Dette bakker blot op om tidligere argumenter: At en mere nuanceret og opdateret måde at forstå autoritet og hierarki på gør sig gældende, hvor respekten er det elementære fremfor den mere traditionelle forståelse af autoritet og hierarki som værende gråt hår og mere viden.

EN MIG-MIG-MIG-GENERATION VERSUS EN VI-VI-VI-GENERATION

Den kammeratlige tone og opfattelsen af hierarki og autoritet fører direkte videre til, hvorvidt generation z er en mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation. Æn af interviewpersonerne realiserer værdien om, at generation z går på arbejde, fordi de kan lide deres kollegaer og har det rart med dem, hvilket peger i retning af, at generation z er utrolig fællesskabsorienterede og sociale mennesker (Hodges, 2007: 160; Krautwald, 2018: 153). Dette står lidt i kontrast til min vurdering i kernemodsætningsanalysen, hvor en mere dialektisk og nuanceret tilgang til emnet blev foreslået, men med bevidstheden om, at nogle af interviewpersonerne italesætter generation z som yderst fællesskabsorienterede.

Derfor må denne værdirealisering være et af de mange eksempler på, at generation z ikke er en homogen masse med identiske individer, men snarere en simplificeret måde at kategorisere en masse forskellige individer på. Desuden fornægter jeg heller ikke, at der kan være nogle særlige omstændigheder, brancheafhængige grunde eller andre faktorer, som gør, at vurderingen her kontra vurderingen i kernemodsætningsanalysen ikke er ens.

Alligevel italesættes det også, at generation z er ”nogle enspændere” (interviewperson 7), men hvis de får den fornødne træning, så vil de værdsætte fællesskabet. Herved er der skabt en værdikonflikt mellem, at generation z synes, fællesskabet er ’fedt’ efter de har modtaget træning heri – og at de er nogle ’enspændere’ (Dakwar et al., 2017: 25).

Min vurdering af ovenstående er derfor, at en mere situationel og nuanceret tilgang til emnet – hvor en situationel værdirealisering om generationen som en mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation er gavnlige, da det skal anskues som en vekselvirkning mellem at være social og individualistisk – hvor det ene ikke udlukker det andet, men at det handler om tidspunktet og den situation, hvori værdien realiseres som determinant for værdirealiseringen (Hodges, 2007: 160).

KRAV TIL ARBEJDET OG LEDEREN

I tråd med hvorvidt generation z går på arbejde på grund af kollegaerne eller ej, så italesætter to af interviewpersonerne, at generation z ikke skelner mellem privatliv og arbejdet (Rygaard & Hall, 2019; Hauen E. v., 2019a; Hauen E. v., 2019b). Deres identitet er derfor bundet op på en helhed, og deres interesser bør derfor også indgå i arbejdet, og arbejdet er ikke nødvendigvis kun noget, som generation

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

z foretager sig på kontoret fra kl. 9.00 – 17.00 (Rygaard & Hall, 2019: 31; Hauen E. v., 2019a ; Hauen E. v., 2017).

Denne manglende adskillelse mellem privatliv og arbejdet resulterer i, at generation z bringer det hele menneske og følelserne med sig på arbejde og stiller krav om, at lederen skal forstå dem og deres følelser (Krautwald, 2018: 158; Hauen E. v., 2019d). Derved har generation z brug for, at lederen er synlig og tilstede for at kunne forstå dem, deres følelse og hvem de er (Hodges, 2007: 160; Hansen, 2015: 200; Hauen E. v., 2019d). De kræver altså synlig ledelse og meget ledelsesmæssig opmærksomhed, hvilket selvfølgelig er vigtigt at notere sig ved som leder af denne generation.

UD FRA HVILKE MENTALE MODELLER BESKRIVES GENERATION Z?

I dette sidste afsnit i analysen er igen seks forskellige tematikker relevante at få belyst via *Mentale modeller*.

FEEDBACK, ANERKENDELSE OG LIKES

Et af de ofte omtalte tematikker i interviewene er, som tidligere nævnt, generation z' behov for feedback, anerkendelse og likes, som er genstand for flere mentale modeller (Senge, 2003: 17). Flere af interviewpersonerne italesætter den mentale model om, at alle generation z'ere søger megen anerkendelse og vurdering af deres arbejdsindsats, og derved har et større behov for at blive set og hørt (Senge, 2003: 17).

Disse mentale modeller bygger potentielt på særskilte og enkelte erfaringer hos interviewpersonerne, som bliver gjort til genstand for en generalisering og hermed et *abstraktionsspring*, hvilket selvfølgelig er værd at hæfte sig ved (Senge, 2003: 171). Alligevel vil jeg gerne understrege, at flere af interviewpersonerne italesætter samme mentale model, samt at samme fund blev tydeligt i værdirealiseringsanalysen. Derfor udelukker jeg ikke argumentet om, at deres mentale modeller er baseret på abstraktionsspring, men jeg anskuer og vurderer alligevel, at der opleves et generelt stort behov fra generation z' side for feedback, anerkendelse og likes.

UDFORDRINGS- OG UDVIKLINGSSØGENDE

Nøjagtig som i værdirealiseringsanalysen hænger generation z' behov for feedback, anerkendelse og likes sammen med deres ønske om at være i udvikling og blive udfordret.

Flertallet af interviewpersonerne italesætter direkte, at alle generation z'ere ønsker at blive udfordret, fyldt på og have mulighed for at dygtiggøre sig, samt kommer med en 'Hvad kan I gøre for mig?'-attitude (Hauen E. v., 2016). Dette er en tydelig mental model, da det formodentligt ikke er *alle*

generation z'ere, der har en 'Hvad kan I gøre for mig?'-attitude samt et stort iboende behov for en konstant udvikling.

Selvfølgelig er det hér værd at overveje, at det i værdirealiseringsanalysen blev bevist, at flere af interviewpersonerne italesætter samme oplevelse – og således samme mentale model (Senge, 2003: 17). Dette er bestemt interessevækkende, hvorfor noget kunne tyde på, at denne mentale model bygger på erfaringer og oplevelser mere end på forestillinger og antagelser. Disse mentale modeller underbygger derved blot de tidligere vurderinger og argumenter om generation z som udfordrings- og udviklingsøgende, idet størstedelen af interviewpersonerne – uafhængigt af hinanden – italesætter den samme mentale model (Ibid.: 17). Det tyder derfor på, at lysten til at udvikle sig og blive udfordret er et vigtigt element.

LYSTDREVNE

I tråd med ovenstående fremsætter flere af interviewpersonerne også den mentale model om generation z som lystdrevne. Særligt én af interviewpersonerne fremsætter, hvordan generation z er lystdrevet og agerer ud fra: "... hvad man lige har lyst til her og nu" (Interviewperson 6, Senge, 2003: 17; Hauen E. v., 2019g; Krautwald, 2018: 153). Yderligere er den mentale model, at hvis generation z ikke kan få det, som de vil have det – underforstået som de har lyst til – så finder de et andet sted at arbejde (Rygaard & Hall, 2019: 116; Mortensen, 2018: 2). Dette må bestemt også siges at være en lystbetonet beslutning.

Derved fremsættes den mentale model om generation z, hvor lysten er den overvejende beslutnings- og handlingskraft. Og den fungerer som determinator for, hvorvidt generation z bliver i jobbet eller ej, for hvis de mister lysten, så surfer de blot videre.

EN MIG-MIG-MIG-GENERATION VERSUS EN VI-VI-VI-GENERATION

I forlængelse af ovenstående, så italesættes det, at generation z har lyst til at være en del af fællesskabet. Én af interviewpersonerne fremsætter, at generation z gerne vil være en del af fællesskabet, hvorved der antages og foretages et abstraktionsspring om, at alle i generation z er fællesskabsorienterede og sociale mennesker, hvilket er en mental model (Senge, 2003: 17, 171). Dog er der formodentligt individer i generation z, som ikke har et stort ønske om at indgå i fællesskabet og være sociale med kollegaerne, men som både kernemodsætnings- og værdirealiseringsanalysen viste, så deler dette emne interviewpersonerne, da der bliver fremsat mange og divergerende holdninger herom.

En anden af interviewpersonerne fremsætter en mental model om generation z som værende individualistiske, da de ikke kan se ud over sin egen næsetip og har svært ved at se det større billede,

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

hvor den fælles opgave dominerer (Højbjerg, 2015: 1; Levinsen, 2012). Derved er der skabt en generalisering og et abstraktionsspring om generation z som individualistisk, hvilket er en diametral modsætning til den første mentale model (Senge, 2003: 17, 171). Dette indikerer, at generation z ikke er en ensartet og homogen masse, hvor alle individer er ens, men hvor der snarere er store forskelle og forskellige personprofiler.

AUTORITETS- OG HIERARKILØSE VERSUS AUTORITETS- OG HIERARKITROENDE

Hvad der imidlertid ikke er nogen diskrepans i, er de mentale modeller om generation z' autoritets- og hierarkifølelse.

En af interviewpersonerne fremlægger en mental model om generation z, at man med generation z kommer længere og længere væk fra det autoritære. Derved generaliseres hele generation z til ikke at have den traditionelle autoritetsopfattelse, men snarere bygge deres autoritetsforståelse på andre elementer. Dette bakker op om vurderingen i værdirealiseringsanalysen, hvor jeg opfordrede til en nyfortolkning af autoritet og hierarki. Dette skyldes, at det ikke giver mening at snakke om autoritet og hierarki som udledt af viden, stjerner på skulderen og gråt hår, og deres mentale modeller funderer sig nu på et andet grundlag end tidligere (Ibid.; Hauen E. v., 2019g; Spuur & Toftbjerg, 2020: 20; Hansen, 2015: 138).

EKSTRA BEHOV FOR LEDELSESMÆSSIG OPMÆRKSOMHED

I tråd med hierarki- og autoritetsforståelse overfor ledelsen italesætter flere af interviewpersonerne også mentale modeller om generation z' ekstra behov for ledelse. Særligt én af interviewpersonerne beskriver, hvordan generation z ofte har brug for mere ledelsesmæssig opmærksomhed, hvilket vil sige, at man som leder skal "rundt om" (Interviewperson 4) dem én eller flere gange ugentlig, hvis ikke dagligt (Hansen, 2015: 143). Derved italesættes en mental model om, at generation z har brug for mere ledelsesmæssig opmærksomhed end andre har, samt at opmærksomheden har en højere frekvens end for andre. Dette antager jeg at være en generalisering og et abstraktionsspring, idet formodentligt ikke alle generation z'ere og ikke-generation z'ere har samme behov for opmærksomhed, hvad enten det er dagligt, ugentligt eller månedligt (Senge, 2003: 17, 171).

Argumentet om, at generation z er unge – og formodentligt ikke er vant til at begå sig på arbejdsmarkedet og på en arbejdsplads – bør tages med ind i overvejelserne heraf, da det ikke er utænkeligt, at alle unge mennesker, uagtet generation, har brug for mere ledelsesmæssig opmærksomhed end de mere rutinerede medarbejdere har. Imidlertid har jeg intet empirisk datamateriale, der gør mig i stand til at vurdere herpå, hvorfor jeg blot vil henstille til, at dette faktum tages med ind i vurderingen.

UDVID DIN VIDEN OM LEDELSE AF GENERATION Z - EN ANSATS TIL ET KURSUSKONCEPT

Velkommen til *Udvid din viden om ledelse af generation z* som er et kursuskoncept, der tilsigter at give indsigt, viden og inspiration til, hvordan ledere og HR-medarbejdere i danske virksomheder kan lede generation z på bedst mulig vis. Konceptet skal herunder også give en forståelse for, hvilke individer generation z består af, samt hvilke værdier og prioriteter de har til deres kommende arbejdsgiver og leder og dermed kunne tilvejebringe den nødvendige viden og sikre den gode ledelse af generation z.

Ovenstående kan måske lyde en smule højtravende, men ikke desto mindre er det præcis dét kursuskoncept, som jeg i det følgende vil præsentere og skabe en ansats til, og dermed forsøge at skabe et så realistisk kursusoplæg som muligt til uddannelse af ledere og HR-medarbejdere i danske virksomheder. Det er mit mål at give dem brugbar viden og konkrete idéer til, hvordan ledelsesopgaven af generation z kan løses og lykkes på bedst mulig vis.

HVORFOR ET KURSUSKONCEPT OM LEDELSE AF GENERATION Z?

”... allerede i 2023 vil hver fjerde medarbejder ifølge Danmarks Statistik være en repræsentant fra generation z” (Rygaard & Hall, 2019: 115).

“Many studies show that the total cost of losing an employee can range from tens of thousands of dollars to 1.5-2X annual salary” (Bersin, 2013).

De ovenstående citater fremlægger vigtigheden af, at lederne uddannes til bedst muligt at lede generation z, da det anslås – som tidligere fremlagt – at hver fjerde medarbejder på det danske arbejdsmarked i 2023 vil være en Generarion Z-repræsentant (Rygaard & Hall, 2019: 115). Hvis lederne ikke formår at lede generationen på tilstrækkelig vis, sikre at de kommer ind i fællesskabet og giver dem ’mening’ i arbejdet, så det kan desværre betyde store kulturmæssige tab – men også økonomiske tab for virksomhederne i form af helt op til to gange personens årsløn (Bersin, 2013). Derfor er det helt fundamentalt, at lederne har den fornødne viden om generation z, og om hvordan de bedst ledes, således mødet mellem de to parter bliver så succesfuldt og vellykket som muligt. Spørgsmålet om, *hvorfor* en uddannelse om ledelse af generation z er essentiel for lederne, er således helt åbenlys.

Derudover blev jeg igennem hele processen blevet mødt med udelukkende positive udsagn om, at mere viden og indsigt i emnet er nødvendigt. Det understøtter argumentet om, at en uddannelse for ledere

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

med henblik på at formidle viden om ledelse af generation z er afgørende. Det store spørgsmål er derfor, *hvordan* denne vigtige viden kan formidles til lederne på bedst mulig vis? Og hvilken form og struktur denne uddannelse skal have og hvorfor?

HVORFOR ET ONLINE KURSUSKONCEPT?

Svaret på dette er, at jeg tog udgangspunkt i SDV (Dakwar et al., 2017). Jeg arbejdede derfor både situationelt og dialektisk, hvilket også afspejlede sig i valget af uddannelsesformen, og endvidere i hele kursuskonceptet. *Situationelt* betyder her, at valget af den konkrete uddannelsesform var afhængigt af analysen – og de heri opnåede resultater – hvorfor jeg også først traf valget om den specifikke form, efter at analysen var færdiggjort (Ibid.: 3). Dermed sagt, så kendte jeg ikke analysens konklusion på forhånd, hvorfor den specifikke uddannelsesform heller ikke på forhånd var givet – eller var noget, som jeg havde lagt mig fast på. Resultatet af analysen kunne have været faldet ud med et væld af forskellige konklusioner, som formodentligt ville have affødt et andet indhold i dette afsnit

Dette leder videre til det *dialektiske* element, hvilket hér betyder, at der ud fra analysens konklusion findes mange forskellige måder at uddanne lederne på. Og at et valg af en konkret form og struktur af uddannelsen bør anskues som et valg blandt mange andre valg (Ibid.).

I nedenstående vil jeg kort diskutere de potentielle muligheder, som kunne være relevante på baggrund af analysen, dens konklusion samt ønsket om at skabe den optimale uddannelse af lederne og hermed sikre, at de har den fornødne viden om ledelse af generation z.

Første potentielle mulighed kunne være at optage og lancere en række videoer – hver især med en varighed på 5-10 minutter, hvor formidleren i hver video behandlede forskellige tematikker omhandlende ledelse af generation z. Denne videopakke kunne så eventuelt købes som en samlet pakke, hvor modtageren kunne se videoerne efterhånden, som det passede ind i den enkeltes program. Men jeg anskuede ikke denne uddannelsesform som interessant i denne situation. Formen udelukker al interaktion mellem formidleren og modtagerne, hvor en dialog om de konkrete problemstillinger eller tilpassede løsninger naturligvis heller ikke ville kunne opnås. Dette anså jeg som kritisk, da jeg tilstræber en aktiv deltagelse fra alle parter samt en interaktion, fordi dialogen er at foretrække fremfor monologen.

Anden potentielle mulighed kunne have været et videomøde á én times varighed i realtid mellem formidleren og de modtagende. I videoen ville formidleren behandle forskellige tematikker, men stadig være uden mulighed for aktiv deltagelse. Nøjagtig som ovenstående, så vurderede jeg heller ikke den mulighed som egnet af de samme grunde, som er gennemgået ovenfor.

Tredje potentielle mulighed kunne være at afholde et kursus med fysisk tilstedeværelse, dog kræver dette rigtigt meget af alle parter – både på grund af nøje planlægning, men også fordi det ville kræve ressourcer og være forbundet med visse omkostninger. Jeg vurderede ikke, at denne uddannelsesform var hensigtsmæssig, da det ganske enkelt ville være for krævende at deltage. Derimod tilsigtede jeg at gøre uddannelsen så let og overskuelig som muligt, så det ikke skal blive en byrde at erhverve sig ny viden.

Tanken om et kursus var alligevel interessant, og jeg vurderede derfor, at et online kursustilbud med aktiv deltagelse var hensigtsmæssig på baggrund af analysen og med afsæt i SDV (Dakwar et al., 2017). Denne formidlings- og uddannelsestype er forbundet med en række fordele: Først og fremmest at kursisterne ikke behøver at opholde sig samme sted, da de kan tilgå kurset, hvorend de befinder sig. Derved kan kursisterne tilegne sig ny viden og indsigt i ledelse af generation z på en let, hurtig og komfortabel måde, som både letter planlægningen og egner sig til en travl hverdag. Dette kan potentielt medvirke til, at interesserede ledere vælger at deltage på kurset, da det hverken er hele eller halve dage, de skal afsætte til kurset, transport og overnatning. Desuden har det også den fordel, at en deltagelse på kurset har lavere omkostninger end fysiske kurser for både kursisterne og kursusholder. Et online kursus er derfor mere bekvemt, fleksibelt, tids- og pengebesparende end et kursus med fysisk tilstedeværelse, og har desuden den fordel at være mere rustet mod eventuelle forsamlingsforbud og vira, som vi for eksempel har oplevet ved Covid-19.

På den anden side giver et online kursus afkald på det fysiske møde, hvorved den fysiske kontakt mellem kursusholder og kursister går tabt. Og hermed kan parterne gå glip af interaktion, spørgsmål, svar og gavnlige diskussioner. For at imødekomme det vil jeg i mit kursuskoncept forsøge at inddrage så megen interaktion, mulighed for spørgsmål og svar samt løbende dialog som muligt. Således vil kursisterne ikke opleve den virtuelle interaktion som begrænsende (Monty & Olsen, 2006: 2).

Min vurdering er derfor, at et online kursuskoncept er ideel på baggrund af analysens resultat, formålet med specialet, som artiklen er baseret på, og mit afsæt i SDV, hvorfor det også er dét valg – blandt mange andre – som jeg vil fremsætte en ansats til som løsningen og besvarelse af problemformuleringen.

HVAD ER HENSIGTEN?

I det ovenstående fremlagde jeg, hvorfor kursuskonceptet er afgørende af to vigtige grunde: Fordi generation z står på tærsklen til et massivt indtog på det danske arbejdsmarked, og at det kan koste dyrt for alle parter, hvis lederne ikke formår at lede generation z på bedst mulig vis. Målet med kurset

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

er at udfylde dette behov (Rygaard & Hall, 2019: 115; Bersin, 2013). Mere konkret er det kurssets hensigt ikke at give simplificerede kategoriseringer af individer, skubbe til en eventuel generationsdiskrimination eller fornægte andre træk ved individerne. Derimod er målet at sikre, at lederne har den fornødne viden om den dannelsesplatform, som generation z står på samt give viden om hvilke historiske og samfundsmæssige begivenheder, der har været skelsættende for generationen. Desuden er sigtet også at give lederne de bedst mulige forudsætninger for at imødekomme generation z og samtidigt møde de behov og ønsker, som de måtte have samt inspirere til det videre samarbejde, som de vil stå over for de kommende år. Grundlæggende tilsigter jeg med dette kursus at udvikle kursisternes viden og give indsigt i samt råd til ledelse af generation z. Herved vil det omtalte behov blive opfyldt.

En definition på kurssets hensigt kunne være følgende:

Kurssets hensigt er at udvide din viden og give dig indsigt i, hvem generation z er – men også hvad deres forhold til arbejdet, fællesskabet og ledelse er. Du vil også opnå en viden om de værdier og prioriteter, denne generation har. Kurset vil endvidere give dig en forståelse for og klæde dig på til optimalt at lede generation z – samtidig med, at du selv arbejder i dit personlige arbejdshæfte.

Denne hensigt er så konkret, at interesserede kursister på forhold kan danne sig et indtryk af indhold og det specifikke udbytte, som de kan få ud af kurset, men samtidigt er hensigten også af så bred og generel karakter, at en tilpasning til det konkrete kursushold og kursisterne er mulig, hvorved kurset og dets hensigt bliver mere situationel betinget. Dette er formålet grundet mit situationelle fokus jf. SDV's situationelle fundament, hvorfor kursuskonceptet i høj grad vil være situationsbetinget og -afhængigt, hvilket vil afspejle sig i mange af kursuskonceptets elementer (Dakwar et al., 2017: 3).

HVEM HENVENDER KURSET SIG TIL?

Med afsæt i ovenstående, så henvender kurset sig som udgangspunkt til ledere på alle niveauer, idet alle ledere kan have gavn af at få evidensbaseret viden om ledelse af generation z samt få videreudviklet og horisontudvidet deres egen ledelsespraksis. Således vil den pågældende leder få en opdateret viden om generation z' ønsker og de behov, som generationen måtte have over for lederen. Alligevel er dette en meget bred deltagerprofil. Og det kan skabe visse udfordringer for selve kursusafholdelsen, fordi kursisterne blandt andet kommer fra forskellige virkeligheder og niveauer. Deres forudsætninger og det ledelsesmæssige råderum vil også afvige fra hinanden. Dette anses ikke udelukkende som en udfordring, men snarere som fordrende for et nuanceret og inspirerende kursus,

hvor muligheden for at få udvidet sin horisont, lade sig inspirere og bidrage med egne perspektiver eksisterer uanset kursistens niveau, branche eller ledertype.

Dette er selvfølgelig en svær balancegang mellem at have et kursushold med tilpas diversitet til at frembringe den nuancerede debat, men samtidigt bør kursisterne heller ikke være *for* divergerende fra hinanden, da dette kan betyde, at kursisterne vil miste følelsen af samhørighed. For at imødekomme denne balancegang og sikre en berigende diversitet, vil kurset særligt henvende sig til ledere med et direkte ledelsesansvar over for generation z, da kurset vil bidrage med ny viden og perspektiver til, hvordan de konkret kan lede denne generation. Ydermere kan de se hvilke aspekter, de bør inddrage og overveje i deres direkte ledelse af generationen.

Desuden vil jeg også argumentere for, at HR-lederen eller -medarbejderen også kan få stor gavn af at deltage, da HR ofte agerer som supportafdeling og -funktion for ledelsen samt har en stor indflydelse på initiativer og funktioner i organisationen. Derfor vil en viden om, hvordan man bedst leder generation z også give HR-afdelingen de bedste mulige forudsætninger for at iværksætte organisationsændringer og -tiltag, som kan gavne og fordre et bedre grundlag for lederen at eksekvere ledelse ud fra samt sikre, at de nødvendige tiltag forankres i organisationen (Holt, 2019).

Foruden ovenstående henvender kurset sig både til private og offentligt ansatte ledere, da vi finder generation z begge steder, hvorfor begge sektorer har brug for viden om ledelse af generationen. Samtidig er jeg bevidst om, at de to sektorer kan være ret divergerende på nogle punkter, men alligevel anskuer jeg, at ledelse af generation z – uagtet om de er ansat i en privat eller offentlig virksomhed – drejer sig om mange af de samme aspekter, hvorfor en selektering og udvælgelse mellem disse to sektorer ikke findes særlig nyttig for dette kursuskoncept. Dertil baserer mit empiriske materiale og analysens fund sig også på ledere fra både det private og offentlige erhvervsliv, hvorfor jeg vurderer, at kurset uden større problemer kan udbydes til ledere i begge sektorer.

En definition på deltagerprofilen kunne være følgende:

*Kurset henvender sig til dig, som er leder med direkte ledelsesansvar,
HR-leder eller HR-medarbejder i private eller offentlige virksomheder,
som ønsker at udvide sin horisont og viden om ledelse af generation z.*

En vigtig note at gøre sig i forbindelse med deltagerprofilen er, at kurset ikke udelukkende henvender sig til ledere, HR-ledere eller HR-medarbejdere, som på nuværende tidspunkt enten leder eller allerede har generation z ansat i virksomheden, men derimod også til de ledere, HR-ledere og HR-medarbejdere, som ønsker at forberede sig på den dag, de selv står for at skulle ansætte en generation

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

z, og som derved på forhånd ønsker at imødekomme behovet for ekstra viden. Derved kan kurset anvendes til både at bidrage med viden på nutidige emner og problematikker, men også til at forberede sig og gøre organisationen og lederne klar til generation z' ankomst til deres kommende arbejdsplads.

KURSETS FORMAT OG OPBYGNING

Hvad angår formatet og opbygningen af kurset, så tiltænkes det først og fremmest at blive et brugerbetalt kursus, da dette forhåbentligt vil skabe et større engagement, forpligtelse og lyst til aktivt at deltage og bidrage til kurset, hvorfor jeg kun henvender mig til de ledere, som reelt har et ønske om at udvide deres horisont og aktivt tage del i det ansvar, som følger med. Den konkrete prissætning er imidlertid ikke fastlagt, da det vil kræve en grundig markedsanalyse samt eventuelt nedsættelse af en fokusgruppe, der kan give en indikation af et prisniveau for kursuskonceptet.

Kurset funderes, som tidligere berørt, på et online kursuskoncept bestående af to moduler. Hvert modul tænkes at have en varighed på cirka én time, idet denne tidsramme muliggør en fordybelse i emnerne med plads til spørgsmål og svar, men uden at blive for langtrukket og tidskrævende for kursisterne. De to moduler afholdes på to forskellige dage med forskellige tematikker til behandling med det klare formål at lade kursisterne fordøje informationerne, sikre at de ikke bliver overinformerede samt give muligheden for at lade kursisterne reflektere over deres ledelsespraksis samt deres håndtering og tilgang til generation z i dagligdagen.

Den konkrete opbygning af kurset ses visualiseret herunder:

MODUL 1:

Tidsplan	Agenda	Indhold
00:00 – 05:00	Præsentation og velkommen til kurset	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Præsentation af programmet for <i>Modul 1</i></u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Bliver optaget, således at det kan tilgås efterfølgende. • <u>Præsentation af kursusholder</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvem er jeg? ○ Hvad er mine forudsætninger for dette kursus? • <u>Kursets formål og program</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Formålet med kurset er at udvide din viden om og give dig indsigt i generation z, samt hvilke værdier og prioriteter, de bringer med på arbejdsmarkedet. Kurset giver dig en forståelse for og klæder dig bedst muligt på til at lede individer fra generation z. • <u>Forventet udbytte af <i>Modul 1</i></u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Du får viden og indsigt i generation z: Er de f.eks. fællesskabsorienterede eller individualistiske? Og hvad er deres behov for feedback, anerkendelse og likes?
05:00 - 10:00	Hvem er generation z?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Portræt af generation z:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Deres fødselsdato ligger et sted fra 1995 til starten af 00'erne. ○ De er født under store, økonomiske opsving og inden Finanskrisens start i 2008. ○ De er opfostret med feedback og ansvar for egen udvikling. ○ De bestemmer på lige fod med forældrene i hjemmet.
10:00 – 15:00	Refleksions- spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kursisterne får følgende spørgsmål med ca. 3-4 min. til at overveje og skrive stikord i arbejdshæftet:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvilke udfordringer giver generation z din organisation? ○ Hvad oplever du, at generation z er dygtige til?

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

		<ul style="list-style-type: none">○ Hvilke ledelsesmæssige udfordringer oplever du ved generation z?
15:00 – 30:00	En mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation?	<ul style="list-style-type: none">• <u>Generation z bliver portrætteret som en mig-mig-mig-generation, dog har de altid befundet sig i en social sammenhæng, enten fysisk eller virtuelt.</u>• <u>De orienterer sig mod fællesskabet og det sociale - dog kombineret med det individualistiske i form af 'mening' for den individuelle.</u>• <u>Fællesskabet på arbejdspladsen er vigtig, hvorfor det er særlig vigtigt, at de føler sig som en del af det.</u>• <u>Der eksisterer både et større og mindre personligt og fagligt fællesskab, som er lige vigtige at være en del af:</u><ul style="list-style-type: none">○ Lederen indgyder til, at generation z deltager i begge fællesskaber.○ Lederen vejleder i at indgå i fællesskaber og sociale sammenhænge.• <u>Generation Z skal føle, at de bidrager og tilfører fællesskabet værdi, da det skaber 'mening' for dem.</u>• <u>Lederen, som brobygger mellem generationerne, giver en gensidig forståelse af kompetencer, erfaringer og viden, hvilket bidrager til at spille hinanden bedre.</u>
30:00 – 35:00	Refleksions-spørgsmål	<ul style="list-style-type: none">• <u>Kursisterne stilles følgende spørgsmål med ca. 3-4 min. til at overveje og skrive stikord i arbejdshæftet:</u><ul style="list-style-type: none">○ Hvordan er du med til at skabe et godt fællesskab i organisationen?○ Hvad kan du gøre for at understøtte fællesskabet endnu mere?○ Indgår du selv i fællesskabet? Og viser du nye medarbejdere vejen ind i fællesskabet?
35:00 – 50:00	Feedback, anerkendelse og likes	<ul style="list-style-type: none">• <u>Feedback, anerkendelse og likes er som ilt for generation z.</u>• <u>Konstant feedback og tilbagemeldinger har været central i hele deres opvækst, hvorfor de har samme forventninger til arbejdspladsen:</u><ul style="list-style-type: none">○ Mus-samtalen bør reformeres, da det ikke giver mening hverken at vente halve eller hele år på feedback og anerkendelse.○ Generation z ønsker konstant, øjeblikkelig og frekvent feedback. Ellers kan generation z blive rastløse og stressede.• <u>Feedbacken skal også være:</u>

		<ul style="list-style-type: none">○ Konkret og håndgribelig med tilbagemeldinger så tæt på opgaven som muligt.○ Udviklende med en konkret konstruktiv kritik, som bygger op, udvikler og forbedrer. Den må ikke være nedbrydende.○ Anerkendende med fokus på det, som er positivt og gået godt i opgaven. <ul style="list-style-type: none">• <u>Ved tvivl er det altid en god idé at spørge medarbejderen til råds og invitere til dialog.</u>
50:00 – 55:00	Refleksions- spørgsmål	<ul style="list-style-type: none">• <u>Kursisterne stilles følgende spørgsmål med ca. 3-4 min. til at overveje og skrive stikord i arbejdshæftet:</u><ul style="list-style-type: none">○ Hvordan imødekommer du generation z' behov for feedback, anerkendelse og likes?○ Hvordan giver du feedback til generation z'?○ Hvad kunne du forestille dig at ændre, således behovet for feedback, anerkendelse og likes vil blive en integreret del af din ledelse?
55:00 – 01:00:00	Tak for i dag	<ul style="list-style-type: none">• <u>Afsluttende.</u>• <u>Hvad tager du med herfra i dag?</u>• <u>Afsluttende spørgsmål?</u>• <u>Invitere til en refleksion over egen praksis samt nedskrive potentielle spørgsmål til Modul 2.</u>• <u>Næste gang i Modul 2 vil vi behandle følgende emner:</u><ul style="list-style-type: none">○ Krav og ønsker til virksomheden.○ Generation z' forhold til lederen.• <u>Tak for i dag og for din deltagelse.</u>
01:00:00	Kontakt	<ul style="list-style-type: none">• <u>Kontaktoplysninger til kursusholder vil invitere til kontakt og dermed skabe mulighed for individuel sparring med kusisterne.</u>

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

MODUL 2:

Tidsplan	Agenda	Indhold
00:00 – 05:00	Velkommen tilbage	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Præsentation af programmet for Modul 2</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ <u>Gennemgang af hovedpointer fra Modul 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generation z er opvokset i en rigt samfund, hvori de oplever at have en stor medbestemmelse. ▪ Generation z er fællesskabsorienterede, hvorfor kollegaerne betyder en betragtelig del af arbejdet – dette kombineret med individualistiske træk i form af 'egen mening'. ▪ Generation z har et stort behov for feedback, anerkendelse og likes, som bør tænkes ind i ledelsen af dem. ○ <u>Refleksioner og overvejelser siden sidst</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opfordre kursisterne til at skrive refleksioner og overvejelser siden sidst eller på baggrund af <i>Modul 1</i> med det formål at inspirere til at igangsætte tankerne. ○ <u>Forventet udbytte af Modul 2</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Få viden og indsigt i, hvilke krav generation z stiller til virksomhederne og lederen, samt hvordan de ser lederen og ledelse.
05:00 - 10:00	Refleksions- spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kursisterne stilles følgende spørgsmål med ca. 3-4 min. til at overveje og skrive stikord i arbejdshæftet:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Har du taget en snak med generation z om deres ønsker og behov? ○ Er du villig til at lytte og justere?
10:00 - 25:00	Hvad kan I tilbyde mig?	<ul style="list-style-type: none"> • <u>'Hvad kan du/I tilbyde mig?' er en ofte italesat samfundsdiskurs om generation z, hvorfor de fremstilles som en curling- og forkælet generation. Hvad ligger der heri?</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ønsket om en fleksibel arbejdsdag hhv. på kontoret og hjemme fra 8-16. Dette skyldes, at generation z ikke <i>har</i> et arbejde, men <i>er</i> et arbejde. Grænsen mellem arbejds- og privatliv eksisterer ikke. Arbejdet ansues som en interesse, hvorfor det at "arbejde" en lørdag aften hverken er overarbejde eller unormalt.

		<ul style="list-style-type: none"> ○ Stort ønske om udvikling og udfordring i trygge rammer, så det er alles opgave at bidrage til en udvikling med stor medbestemmelse – men inden for trygge rammer. Dette vil sige, at det ikke må være <i>for</i> udfordrende og at lederen skal være der for dem/sammen med dem. ○ Et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen er vigtigt, eftersom de er meget fællesskabs- og socialt orienterede. Det er vigtigt både at indgå i faglige og i personlige fællesskab. ○ Lyst- og meningsdrevne med centralt fokus på, at deres indsats giver mening i en større samfundsmæssig dagsorden. De ønsker at bidrage positivt til samfundet med det, de har lyst til – og hvad der i øjeblikket giver mening for dem.
25:00 – 30:00	Refleksions- spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kursisterne stilles følgende spørgsmål med ca. 3-4 min. til at overveje og skrive stikord i arbejdshæftet:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan giver du generation z plads til at udvikle sig? ○ Hvordan imødekommer du generation z' ønske for fleksibilitet? ○ Hvordan imødekommer du generation z' ønske om en tæt relation mellem lederen og generation z?
30:00 – 45:00	Forholdet til lederen	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Generation z foretrækker et tæt forhold med lederen, som er karakteriseret ved tillid, troværdighed og tilnærmelsesvis venskab.</u> • <u>Lederen skal vise vejen og gå forrest.</u> • <u>Generation z' autoritets- og hierarkifølelse:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Drop tanken om autoritet og hierarki baseret på erfaringer, gråt hår, lukket kontor og stjerner på skulderen. ○ Forstå autoritet og hierarki på en mere moderne og nuanceret måde, hvor 'respekten' bliver det retvisende. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respekten kan vindes ved at agere autentisk, respektfuldt, gå forrest, selv vise vejen, være tilstede (enten fysisk eller virtuelt) samt vise en oprigtig interesse ved at lytte, forstå og vise accept af medarbejderen.
45:00 – 50:00	Refleksions- spørgsmål	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Kursisterne stilles følgende spørgsmål med ca. 3-4 min. til at overveje og skrive stikord i arbejdshæftet:</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan skaber du mening for generation z? ○ Hvordan imødekommer du generation z' lyst- og meningsdrevne tilgang? ○ Hvordan kunne du imødekomme det endnu mere?

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

<p>50:00 – Opsummering 55:00 på kurset</p>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Hvad ved vi om ledelse af generation z indtil videre?</u><ul style="list-style-type: none">○ De er opvokset i et rigt samfund, hvor omstilling ikke er en mulighed, men nødvendigt. Selvrealisering og -udvikling betyder mere og mere.○ Den digitale verden har haft stor betydning for generationen, hvorfor de søger indre stabilitet og sikkerhed○ De tenderer til at være fællesskabsorienterede, hvor både det faglige og personlige fællesskab på arbejdet har stor betydning – dog kombineret med den individualistiske 'mening' for hvert individ.○ De er opfostret med en frigørelse af sted, hvor den fysiske verden ikke rangerer højere end den virtuelle.○ En konstant feedback, anerkendelse og likes er en nødvendighed for dem, da de er opvokset med det og føler det naturligt.○ De har et ønske om fleksibilitet, da grænsen mellem privat- og arbejdsliv ikke eksisterer.○ De har et stort behov for udvikling og udfordringer, men inden for trygge rammer.○ Deres arbejde skal give 'mening' i en større samfundsmæssig dagsorden og bidrage til en udvikling hos dem.○ De har ønske om et forhold til lederen som værende tillidsfuld, troværdig og nærmest venskabelig, hvor lederen går forrest og viser vejen.○ De orienterer sig ikke efter den klassiske autoritets- og hierarkiforståelse, men efter 'respekt', som skal oparbejdes af lederen.
<p>55:00 – Tak for din 01:00:00 deltagelse</p>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Tematikkerne i dette kursus</u>• <u>Hvad tager du med dig fra kurset?</u>• <u>Opfordring til, at de går hjem i deres organisationer og er mere nysgerrige og spørgende over for generation z samt invitere til yderligere dialog.</u>• <u>Afsluttende spørgsmål?</u>• <u>Tak for jeres deltagelse!</u>
<p>01:00:00 Kontakt</p>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Kontaktoplysninger til kursusholder vil invitere til kontakt og dermed skabe mulighed for individuel sparring med kusisterne.</u>

Venstre kolonne i programmet præsenterer tidsplanen og den forventelige tidsramme for de specifikke emner på agendaen, hvilket selvfølgelig kun er en rettesnor, da tidsplanen kan ændre sig i løbet af modulet afhængigt af spørgsmål, deltagelse fra kursisterne og andre på nuværende tidspunkt uforudsigelse forhold.

Kolonne to præsenterer emnerne, hvortil der i kolonne tre bliver gennemgået det konkrete indhold i programmet i en yderst komprimeret og tilnærmelsesvis stikordsform med det formål at have få, men centrale sætninger som rettesnor for kurset. De konkrete sagte ord kan derfor variere alt efter hvilke kursister, der deltager, tidsplanen og også her andre på nuværende tidspunkt uforudsigelige forhold. Alligevel er programmet tilpas struktureret, således de lovede tematikker bliver gennemgået og leveret til kursisterne.

Kursuskonceptet indeholder desuden et elektronisk arbejdshæfte, som tilsendes kursisterne på forhånd. Heri vil de opleve en kort velkomst og se programmet for kurset samt en præsentation af generation z og relevante refleksionsspørgsmål. Der vil være plads til notater samt mulighed for at skabe sine egne tjeklister. Arbejdshæftet skal gerne inspirere til og anvendes i det videre arbejde med ledelse af generationen. Arbejdshæftet har til formål at fuldende oplevelsen ved at få udleveret et konkret materiale, som kan bruges både før, under og efter kurset. Kursisterne har mulighed for at nedskrive egne notater og personlige to-do lister, hvilket vil bidrage til en større værdiskabelse af kurset. Desuden har det også en stor værdi at skabe et hæfte, som indgyder til mere interaktion og deltagelse fra kursisternes side, hvorved de selv bidrager til kurset og ikke kun er modtager af informationen (U.S. Department of Education, 2009: 3, Helmke et al., 2008: 22).

Kursuskonceptet vil også indeholde et informationsark, som ligeledes tilsendes kursisterne forud for kurset. Informationsarkets formål er at danne et komprimeret overblik over kursets vigtigste pointer, stille refleksionsspørgsmål samt give inspiration, så kursisten selv kan skabe gode idéer til deres videre arbejde med ledelse af generation z. Informationsarket har yderligere til sigte at være et ark, som kursisterne i tiden efter kurset kan have ved hånden enten fysisk eller digitalt, og derved have mulighed for at vende tilbage til kursets indhold et uanet antal gange for at få genopfrisket hukommelsen. Således undgår kursisten også indkapslet viden (Helth, 2011).

For at skabe den ønskede opmærksomhed igennem hvert modul, vil der blive anvendt PowerPoint-præsentationer til at ledsage indholdet og det sagte ord, således at kursisterne kan holde opmærksomheden på kurset og dets indhold, men også med det sigte at skabe noget for øjet, som kursisterne kan forholde sig til og holde visuelt fokus på. Hvert modul har sin egen PowerPoint-præsentation med indhold og program nedskrevet i korte sætninger eller stikord. Ønsket er ikke, at

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

PowerPoint-præsentationen skal overtage fokus fra det sagte ord, men derimod blot ledsage det, hvorfor denne balancegang mellem at skrive relevante og centrale ord mod at skrive for meget er forsøgt balanceret.

Afslutningsvis vil de to moduler blive optaget og efterfølgende tilsendt sammen med PowerPoint-præsentationerne i en evalueringsmail til de specifikke kursister med det sigte, at de i tiden efter kurset altid kan tilgå kursets indhold, PowerPoint-præsentationerne og den viden, som der måtte blive fremlagt samt de eventuelle spørgsmål og svar hertil, der også blev behandlet. Det anskues som en stor styrke for kurset, at kursisterne kan gense og genbesøge kurset, da det må antages, at en komplet optagelse af alt det fremlagte viden i kurset ikke er mulig, hvorfor noget viden eventuelt vil gå tabt som følge heraf.

REFLEKTERET OG AKTIV DELTAGELSE

Et af de vigtigste elementer i dette kursuskoncept er en reflekteret og aktiv deltagelse fra kursisternes side. Derfor lægger jeg igennem hele kursuskonceptet op til, at kursisterne deltager aktivt, reflekterende samt generelt involverer sig løbende jf. SDV's antagelse om, at teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar et al., 2017: 4f). Denne form for deltagelse og interaktion ser jeg som gavnligt for den gode indlæring, hvor kurset ikke tager form af en monolog, men snarere er en dialog (Helmke et al., 2008: 22). For at sikre denne deltagerinvolvering, hvori der er plads til interaktion, forestiller jeg mig, at deltagerantallet pr. kursushold ikke overstiger tyve individer. Flere kursister end tyve på samme kursushold vil begrænse muligheden for interaktion, dialog og den nære relation mellem kursister og kursusholder, hvorfor det er ideelt at minimere antallet til tyve for således at sikre det optimale udbytte og værdi af kurset.

Desuden er idéen med både arbejdshæftet og informationsarket også at gøre kursuskonceptet så interaktivt og deltagerinvolverende som muligt, hvor en løbende dialog og udveksling af tanker vil finde sted (U.S. Department of Education, 2009: 3). Dette vil jeg allerede lægge op til inden *Modul 1*, hvor kursisterne vil blive tilbudt at indsende konkrete spørgsmål eller problemstillinger, som vil blive forsøgt behandlet på kurset – samt hvis der tegner sig et generelt billede heraf, at det vil blive inkorporeret i kursets struktur og indhold jf. SDV's antagelse om, at teori og praksis fordrer hinanden (Dakwar et al., 2017: 4f).

Yderligere vil det være muligt for kursisterne løbende at komme til orde i de to moduler i fællesforummet, såfremt der opstår spørgsmål, tanker eller andet, som ønskes delt med de resterende deltagere (Kongpetsak, 2020). Skulle der opstå (for) mange spørgsmål, vil det også være muligt at

stille dem i direkte forlængelse af kurset. Her kan de kursister, som ønsker det, forblive online og få svar på de afsluttende eller opfølgende spørgsmål. Derfor må kursusholder påberegne, at hvert modul cirka har en varighed på 75 minutter, hvoraf de sidste 15 minutter udelukkende vil blive afsat til afsluttende spørgsmål. Herudover vil kontaktoplysninger på kursusholder også fremgå i hvert modul, hvorfor det ligeledes er muligt for kursisterne at tage kontakt til kursusholder og få individuel sparring på de korte og konkrete problemstillinger, der – af den ene eller anden grund – umiddelbart ikke var egnet i fælles forummet.

Begge moduler vil desuden relativt kort inde i programmet indeholde en række generelle refleksionsspørgsmål til kursisterne, som alle relaterer sig til den generelle ledelse af generation z – og derved til de overordnede tematikker omkring denne generation. Disse har til formål at få kursisterne til at reflektere over egen praksis, idéer og for at åbne tankerne, hvilket også har affødt placeringen af spørgsmålene i programmet. Desuden vil hver tematik også blive afsluttet med endnu en række refleksionsspørgsmål, som har mere karakter af at være temaspecifikke med det sigte igen at få kursisterne til at reflektere over egen praksis i forhold til det præsenterede emne – og hermed lade kursisterne nedskrive nye idéer til videre arbejde. Disse refleksioner og idéer kan skrives i arbejdshæftet, da der er gjort plads til både notater og idéer. Der vil blive afsat tid til – og kursisterne vil også blive opfordret til - at de kan nedskrive tanker, idéer, og hvad der ellers falder dem ind i relation til det specifikke emne.

Som afslutning på hvert modul vil kursisterne blive spurgt, hvad de tager med sig fra enten det pågældende modul eller fra kurset i sin helhed. Dette vil de blive bedt om at notere i selve forummet, således at alle kommentarer er tilgængelige for både kursister og kursusholder. For kursisterne har det den gevinst, at de kan inspirere hinanden og minde hinanden om de vigtigste pointer fra kurset, hvorved de sammen skaber en opsummering af kurset, samt i højere grad får reflekteret over kursets indhold og den læring, som de forhåbentligt har fået. For kursusholder derimod har det værdi, eftersom det giver kursusholderen en viden om, hvor og hvad i kurset, der har givet kursisterne den nye viden. Desuden giver det også på tværs af flere kursushold en generel viden om, hvilke emner eller hvor der med fordel kunne lægges mere fokus på, eller på sigt eventuelt udtænkes et nyt koncept på baggrund af disse svar.

DE PRAKTISKE OMSTÆNDIGHEDER FOR KURSET

Første praktiske omstændighed er at finde ud af hvilken platform, som kurset kan udbydes igennem. Svaret er *Cisco Webex* (Cisco, 2020), som er en digital mødeplatform, der muliggør afholdelsen af denne type kursuskoncept. *Cisco Webex* tilbyder en lang række forskellige fordele og ydelser, som alle

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

er egnet i forhold til kursets indhold, struktur og form. Jeg vurderer derfor, at *Cisco Webex* er en god løsning for afholdelse af *Udvid din viden om ledelse af generation z*, da den tilbyder de nødvendige værktøjer og muligheder, som dette kursuskoncept funderer sig på. Kombineret med en let, ukompliceret og billig tilgang til programmet er dette en hensigtsmæssig løsning.

PRAKTISK INFORMATION TIL KURSISTERNE SAMT EVALUERINGSUNDERSØGELSE

Inden og efter selve afholdelsen af kurset er der nogle forskellige trin, som bør udføres.

Før kurset vil alle kursister, som tilmelder sig, få en velkomstmil. Denne mail har formålet at byde velkommen samt fremsende både arbejdshæfte, informationsark og link til kurset, men også opfordre kursisterne til, som tidligere beskrevet, at indsende spørgsmål eller problemstillinger, som de ønsker berørt i kurset. Derved kan kurset tage form og tilpasses efter kursisterne og deres konkrete ønsker, som hvert kursushold måtte have jf. afsættet i SDV og mit situationelle fokus. Desuden tiltænkes det også at tilsende kursisterne en påmindelsesmail dagen før kursusafholdelse for at gøre opmærksom på, at det er dagen før kurset samt at sikre, at kursisterne er klar hertil. Dette skal anskues som en servicemail til kursisterne, hvor idéen er at forberede dem til det forestående kursus samt endnu engang fremsende linket til kurset, såfremt det skulle være blevet slettet, glemt eller forlagt.

Når kurset er afholdt, bliver der udsendt en evalueringsmail. Denne mail har til sigte først og fremmest at sige tak til kursisterne for deres deltagelse, men også for at tilsende kursisterne PowerPoint præsentationerne samt linket til kurset i en optaget version, da det, som tidligere beskrevet, er essentielt og tilfører kurset en stor værdi. Desuden har evalueringsmailen også, som navnet antyder, den hensigt for kursusholder at få evalueret kurset for at give kursusholderen den nødvendige information og viden om, hvordan konceptet har virket, hvilken værdi det har tilført kursisterne, samt hvilke eventuelle tilrettelser der med fordel kan ske.

Disse informationer er absolut centrale for kursusholder at vide, da det giver muligheden for konstant at optimere konceptet og sikre, at det altid lever op til kursisters forventninger og ønsker. Det er fundamentalt, fordi det er et brugerbetalt produkt, som bliver tilbudt. Evalueringen vil blive foretaget via *Microsoft Forms* – et gratis værktøj til blandt andet evalueringsundersøgelser (Microsoft, 2020). I *Microsoft Forms* er det muligt til at skabe og designe sin egen undersøgelse med målrettede spørgsmål, og hvor kursisterne via et link, som udsendes sammen med evalueringsmailen, nemt og enkelt tilgår evalueringsundersøgelsen. Deres svar er udelukkende tilgængelige for ejeren af undersøgelsen inde i *Microsoft Forms*, men kan trækkes ud og overføres til *Microsoft Excel* således, at der kan genereres statistikker samt anden brugbar data på de afholdte kurser.

EN SITUATIONEL OG DIALEKTISK LØSNING

En vigtig note at gøre sig i relation til ovenstående ansats til *Udvid din viden om ledelse af generation z* er, at hele kursuskonceptet i dets fulde pakke og alt dets indhold skal betragtes som situationel jf. SDV, og som en betaversion (Dakwar et al., 2017: 3). Hele kursuskonceptet kan derfor ændres efter behov og ønsker fra kursisterne, hvilket er i tråd med det situationelle fokus, som jeg har bygget denne ansats ud fra (Ibid.). Således lægger konceptet op til, at kursister fra forskellige virksomheder og brancher kan mødes og deltage i kurset. Skulle en virksomhed imidlertid have lyst til at afholde kurset udelukkende for deres egne ledere og HR-medarbejdere, er dette selvfølgelig også en mulighed, og kurset vil derfor formodentligt afvige fra grundskabelonen og blive justeret efter ønske og behov. Problemstillinger vil ligeledes blive tilpasset kurset i den givne virksomhed.

Kurset er desuden for nuværende helt utestet. Og program, indhold, mails, arbejdshæfte, informationsark og de andre elementer er også kun ansatser til, hvordan det kan se ud. Inden en komplet lancering af konceptet vil det derfor være gavnligt at foretage en generalprøve, hvor kurset afholdes på realistisk vis, men for en lukket og udvalgt gruppe kursister. Disse skal bidrage med forbedringer og justeringer til konceptet, så det er gennemtestet og færdigjusteret inden lanceringen.

Foruden denne generalprøve er kursuskonceptet også situationelt og en betaversion i den forstand, at jeg løbende vil foretage justeringer og tilrettelser i konceptet i takt med kursusafholdelserne og den viden, som jeg får herfra. Derfor vil jeg løbende sikre mig, at kursuskonceptet altid er i en optimal version. Dette skyldes mit situationelle udgangspunkt jf. SDV, hvor jeg løbende vil sikre mig, at kurset er tilpasset de situationelle betingelser (Ibid.). Derfor kan indhold, struktur, arbejdshæfte, mails og andre elementer på de enkelte kursushold også blive tilpasset, såfremt der opstår specifikke ønsker eller gennemgående problemstillinger på tværs af kursisterne, som betyder, at kurset med fordel kan justeres herefter.

Til generalprøven vil vi selvfølgelig også teste *Cisco Webex*, så en klarhed over dets anvendelighed og egnethed vil stå sin prøve i praksis. Derfor kan jeg ikke på nuværende tidspunkt udelukke, om jeg ønsker at anvende et andet program i det endelige kursuskoncept.

I tråd med SDV som udgangspunkt for denne ansats, så vil jeg i følgende præsentere en vigtig antagelse i forbindelse hermed.

TEORI OG PRAKSIS FORDRER HINANDEN

Med afsæt i det situationelle fokus og anvendelsen af SDV så bygger hele kursuskonceptet også på antagelsen om, at teori og praksis fordrer hinanden jf. SDV's første antagelse (Dakwar et al., 2017:

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

4f). Dette anskues ved, at kurset bygger på dialektikken mellem teoretisk forståelse af ledelse af generation z og praktiske erfaringer med ledelse af generation z fra kursisternes side. Denne vekselvirkning mellem de to yderpunkter på det dialektiske kontinuum er væsentlig for kurset og kursisterne, hvorfor en rangordning mellem disse perspektiver heller ikke eksisterer, men derimod anskuer jeg dem som fordrende for hinanden. Dette kan ses i både arbejdshæftet, informationsarket, måden at strukturere og afholde kurset på, opfordringerne til at stille praksisfunderede spørgsmål samt muligheden for at afprøve og udvikle teoretisk viden i praksis mellem kurserne med mere.

Denne vekselvirkning er en naturlig konsekvens af valget af SDV, idet jeg tilskriver mig samme forståelse af teori og praksis som fordrende for hinanden (Ibid.).

Jeg har nu fremlagt en relativt komplet ansats til kursuskonceptet *Udvid din viden om ledelse af generation z*. Dog er det på ingen måder et færdigt eller afprøvet produkt, som jeg præsenterer hér, men snarere kun en ansats til, hvordan det *kan* se ud. Konceptet bør gennemgå den omtalte generalprøve samt gentænkes i detaljerne og dernæst finjusteres inden en eventuel lancering – således, at jeg kan tilbyde og præsentere et mere fuldendt kursus på markedet.

KONKLUSION

Hensigten var at undersøge, hvad der karakteriserer generation z, og hvilke udfordringer lederne oplever i mødet med generation z og på baggrund heraf undersøge, hvordan ledere kan uddannes til at håndtere denne ledelsesopgave. Til at besvare dette har jeg funderet hele artiklen på et situationelt og dialektisk fundament, hvor vekselvirkningen mellem teoretisk viden og praktiske erfaringer koblet med en multiperspektivisk analyse var afgørende.

Analysen tog derfor afsæt i tre forskellige analyseperspektiver: Dialektisk Lingvistik, Værdireliseringsteorien og Mentale modeller, som alle er blevet anvendt på det kvalitative empiri bestående af syv interviews med ledere fra forskellige virksomheder og brancher i både den private såvel som i den offentlige sektor.

Via *Dialektisk Lingvistik* blev det først anskueliggjort, at de inddragede interviewpersoner overordnet kan inddeles i to grupper: De, som anser generation z som eksisterende, og de, som anser generation z som mere ”unge mennesker” end generation z, hvorved dét at være generation z blot er ét af trækkene hos denne generation.

Derudover blev tre centrale Kernemodsætningsforhold også fremlagt af interviewpersonerne i analysen, som var følgende: *Veldefinerede rammer og opgaver med direktiver versus en absolut ramme- og*

opgavefrihed, Autoritets- og hierarkiløse versus autoritets- og hierarkitroende og afsluttende En mig-mig-mig-generation versus en vi-vi-vi-generation.

I første kernemodsætningsforhold bør der foregå en vekselvirkning mellem veldefinerede rammer og opgaver med direktiver mod en absolut ramme- og opgavefrihed, da ingen af disse yderpunkter synes ideelle, mens en mere situationel og nuanceret tilgang til autoritets- og hierarkiforståelse er hensigtsmæssig, da det ikke er stjerner på skulderen, som er determinerende, men derimod den respekt, som generation z har oparbejdet overfor lederen, og som er fortjent af denne. Denne situationelle og nuancerede tilgang gør sig også gældende ved generation z som værende enten en mig-mig-mig-generation eller en vi-vi-vi-generation, da dette tilsyneladende er mere komplekst end som så, og svaret hertil er situationelt betinget.

I analysen blev det også tydeliggjort, via værdirealiseringsanalysen og Mentale modeller, at generation z har et stort behov for konstant og frekvent feedback, anerkendelse og likes samt et ønske om konstant udvikling og udfordring, der ikke kun er rettet indad, men derimod også mod virksomheden, ledelsen samt de praksisser, som der er i virksomheden. Det blev præsenteret, hvordan særligt 'Hvad kan I tilbyde mig?'-attituden skaber en værdikonflikt mellem generation z og lederen, da generation z kommer til virksomhederne med en forventning om, at det er virksomhederne, som skal gøre sig mere attraktive over for den pågældende generation z'er end omvendt.

Derudover viste analysen også, at generation z ønsker en fleksibel arbejdsplads, da de ikke *har* et arbejde, men *er* et arbejde – og at de antageligt derfor heller ikke adskiller privatliv og arbejdsliv. Ligeledes ønsker de en nærværende og tilstedeværende ledelse, hvor den personlige relation er afgørende. Afslutningsvist blev det også fremlagt i analysen, hvordan generation z anskues som menings- og lystdrevne.

Disse ovenstående fund har skabt fundamentet for udarbejdelsen af *Udvid din viden om ledelse af generation z*, som er en ansats til et situationelt og dialektisk kursuskoncept, der sigter mod at udvide lederens indsigt, forståelse og viden om ledelse af generation z. Dette vil ske gennem et online kursuskoncept bestående af to moduler, hvor hvert modul vil behandle forskellige tematikker, som er udvalgt ud fra analysens fund.

Kursuskonceptet funderes på en aktiv og reflekteret deltagelse fra kursisternes side, hvor anvendelsen af et arbejdshæfte, informationsark samt interaktion mellem kursusholder og kursisterne er afgørende faktorer for at kurset lykkedes. Kurset tiltænkes desuden at være henvendt til ledere, HR-ledere og -medarbejdere i danske virksomheder, som ønsker at blive klædt på til ledelsesudfordringerne med

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

generation z – hvad enten de på nuværende tidspunkt befinder sig i rollen eller kommer til at befinde sig i den inden for den nærmeste fremtid.

Slutteligt kan jeg på baggrund af ovenstående afslutte ved at tilføje, at ønsket om ikke at tilslutte sig den gængse samfundsdebat om emnet, men derimod at undersøge de faktiske udfordringer, som lederen oplever i mødet med generation z, hermed er gjort.

LITTERATURLISTE

- Ballund, B. (04. december 2018). *Nye krav til arbejdsgiverne: Generation Z kommer*. Hentet 11. december 2019 fra jv.dk: [https://jv.dk/artikel/nye-krav-til-arbejdsgiverne-generation-z-kommer-2018-12-4\(6\)](https://jv.dk/artikel/nye-krav-til-arbejdsgiverne-generation-z-kommer-2018-12-4(6))
- Bang, J. C., & Døør, J. (2007). *Language, Ecology and Society - a dialectical approach*. London: Continuum.
- Bencsik, A. (september 2016). *Y and Z Generations at Workplaces*. Hentet 25. februar 2020 fra ResearchGate.net: https://www.researchgate.net/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces
- Berkup, S. B. (august 2014). *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different*. Hentet 25. februar 2020 fra ResearchGate.net: https://www.researchgate.net/publication/272708404_Working_With_Generations_X_And_Y_In_Generation_Z_Period_Management_Of_Different_Generations_In_Business_Life
- Bersin, J. (16. august 2013). <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned/>. Hentet 19. april 2020 fra www.linkedin.com: <https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned/>
- Blak, M. S. (27. juni 2019). *Kronik: Danske virksomhedsledere er ikke klar til generation Z*. Hentet 05. maj 2020 fra borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/opinion/kronik-danske-virksomhedsledere-er-ikke-klar-til-generation-z-6dq3x>
- Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (11. juni 2018). *Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent*. Hentet 25. februar 2020 fra emerald.com: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-01-2018-0006/full/html>
- Cisco. (2020). *Cisco Webex Events*. Hentet 28. april 2020 fra webex.com: <https://www.webex.com/webinar.html>
- Cphbusiness. (03. april 2018). *Digitalt indfødte og so what?* Hentet 17. februar 2020 fra [Cphbusiness.dk](http://cphbusiness.dk): <https://www.cphbusiness.dk/media/79234/digitalt-indfoedte-og-so-what-ledelse-af-unge-i-dag.pdf>

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (marts 2017). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Det Ny Merino*(15).
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (september 2018). Muligheders umuligheder og umulighedernes muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. *Det Ny Merino*(29), s. 55. Hentet 02. april 2020 fra https://www.sdu.dk/-/media/files/om_sdu/institutter/isk/forskningspublikationer/det_nye_merino/det+ny+merino+29+-+situationel+dialektisk+diskursanalyse.pdf
- Dalgas, K. (30. april 2018). *Frygt ikke de digitalt indfødte: Generation Z er bedre end sit rygte*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/37831255>
- Ellemann-Jensen, L. (19. november 2018). *Demokratiske virksomheder er som skabt til generation Z*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/38085727>
- Gourani, S. (2015). 2020 udfordringen – de unge! *Ledelse i Udvikling*(4), 9. Hentet 21. april 2020 fra <https://www.danskhkr.dk/medlemsportal/udgivelser/ledelse-i-udvikling/ledelse-i-udvikling-4-2015/>
- Hansen, S. S. (2015). *Digitale indfødte på job*. København: Gyldendal.
- Hauen, E. v. (04. marts 2016). *Generation Z treet cred*. Hentet 11. december 2019 fra kommunikationsforum.dk: <https://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Hvordan-leder-du-Generation-Z>
- Hauen, E. v. (29. oktober 2017). *Kronik: Synes I selv, I er en attraktiv generation?* Hentet 11. december 2019 fra borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/182935/artikel.html>
- Hauen, E. v. (27. maj 2018). *Kronik: Karakterræs smadrer de unges karakter*. Hentet 11. december 2019 fra borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/199374/artikel.html>
- Hauen, E. v. (06. januar 2019a). *Kronik: For generation Z er CPR-nr = CVR-nr*. Hentet 11. december 2019 fra Borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/215801/artikel.html>
- Hauen, E. v. (07. april 2019b). *Generation Y og Z bliver ikke hængende længe på arbejdspladserne - derfor gør de, som de gør*. Hentet 11. december 2019 fra Borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/222804/artikel.html>

- Hauen, E. v. (28. april 2019c). *Kronik: De unge er løsningen - ikke problemet*. Hentet 11. december 2019 fra Borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/223917/artikel.html>
- Hauen, E. v. (07. juli 2019d). *"Hele samtalen tog omkring tre minutter. Og udover at være et ekstremt eksempel på eklatant dårlig ledelse, viser det også en verdensmester i fejlagtig behandling af unge ansatte"*. Hentet 11. december 2019 fra Borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/228804/artikel.html>
- Hauen, E. v. (21. juli 2019e). *Kronik: Myterne og hvad du ikke skal tro om de unge*. Hentet 11. december 2019 fra Borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/229592/artikel.html>
- Hauen, E. v. (18. august 2019f). *"En tommelfingerregel er, at når du synes, du som leder har givet dem mere, end du selv ville bryde dig om at få, så har du leveret under 20 pct. af, hvad de trives med"*. Hentet 11. december 2019 fra Borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/231265/artikel.html>
- Hauen, E. v. (01. september 2019g). *20 ting du skal forstå om de unge for at være den arbejdsplads og leder de vælger*. Hentet 27. februar 2020 fra borsen.dk: <https://borsen.dk/nyheder/avisen/artikel/11/232184/artikel.html>
- Hauen, E. V., & Krautwald, A. (04. januar 2020). *Kronik: "Er generationer en omgang opreklameret konsulentfis? Ved at tænke sådan, svigter man ikke bare de unge. Man nedgør dem også"*. Hentet 20. januar 2020 fra Borsen.dk: https://borsen.dk/nyheder/opinion/artikel/1/393701/kronik_er_generationer_en_omgang_opreklameret_konsulentfis_ved_at_tænke_saadan_svigter_man_ikke_bare_de_unge_man_nedgoer_de_m_ogsaa.html
- Heldbjerg, G. (1997). *Grøftegravning i metodisk perspektiv - et videnskabsteoretisk og metodologisk overblik* (1. udg.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Helmke, A., Meyer, H., Lankes, E.-M., Ditton, H., Pfiffner, M., Walter, C., . . . Heymann, H. W. (2008). *Hvad vi ved om god undervisning*. (J. P. Christiansen, Ovs.) Dafolo. Hentet 13. maj 2020 fra <https://www.kisii.gl/wp-content/uploads/2019/11/10-kendetegn-for-god-undervisning-1.pdf>
- Helth, P. (01. maj 2011). *LÆRING I PRAKSIS KRÆVER LEDELSE*. Hentet 25. maj 2020 fra lederne.dk: <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2011/ledelse-i-dag-maj-2011/laering-i-praksis-kraever-ledelse>

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

- Hjalager, A.-M. (2018). Mening for mig eller virksomheden: de digitale indfødte kræver mening, men hvis mening? I F. Bévort, T. D. Henriksen, A.-M. Hjalager, H. H. Larsen, R. Nielsen, & S. Vikkelsø, *Ledelsesdilemmaer - strejftog gennem faglitteraturen*. Frederiksberg: Copenhagen Business School, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet og NOCA.
- Hodges, B. H. (05. december 2007). *Values Define Fields: The Intentional Dynamics of Driving, Carrying, Leading, Negotiating, and Conversing*. Hentet 03. april 2020 fra tandfonline.com: <https://www-tandfonline-com.proxy1-bib.sdu.dk/doi/full/10.1080/10407410701332080>
- Hodges, B. H. (12. august 2015). *Language as a values-realizing activity: Caring, acting, and perceiving*. Hentet 03. april 2020 fra onlinelibrary-wiley.com: <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy1-bib.sdu.dk/doi/full/10.1111/zygo.12196>
- Hodges, B. H., & Baron, R. M. (september 1992). *Values as constraints on affordances: Perceiving and acting properly*. Hentet 03. april 2020 fra onlinelibrary-wiley.com: <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy1-bib.sdu.dk/doi/abs/10.1111/j.1468-5914.1992.tb00220.x>
- Holt, J. R.-H. (04. januar 2019). *Dette er afgørende for HR i 2019*. Hentet 04. maj 2020 fra www.mannaz.com: <https://www.mannaz.com/da/artikler/hr/dette-er-afgorende-for-hr-i-2019/>
- Højbjerg, M. (21. marts 2015). *Vi går fuldstændig skævt af de unge digitale indfødte*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/36436077>
- Iorgulescu, M.-C. (2016). *Generation Z and its perception of work*. Hentet 17. februar 2020 fra Central and Eastern European Online Library: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=531928>
- Kingston, A. (15. juli 2014). *Get ready for Generation Z*. Hentet 11. december 2019 fra www.macleans.ca: <https://www.macleans.ca/society/life/get-ready-for-generation-z/>
- Kongpetsak, S. G. (20. marts 2020). *5 gode råd til dig, der underviser online*. Hentet 04. maj 2020 fra www.sdu.dk: https://www.sdu.dk/da/om_sdu/Fakulteterne/humaniora/Nyt_hum/SDU_holder_lukket_gode_raad
- Krautwald, A. (2018). *Unge generationer på arbejde - Vejen til et anderledes rigt liv*. Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

- Kristoffersen, L. M. (24. oktober 2012a). *De unge vil gerne forstyrres*. Hentet 11. december 2019 fra odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/35336761>
- Kristoffersen, L. M. (14. november 2012b). *Tid til plan Z*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/35364617>
- Kristoffersen, L. M. (02. januar 2013). *Guiden til digitale indfødte*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/35422447>
- Kupperschmidt, B. R. (september 2000). *Multigeneration employees: strategies for effective management*. Hentet 18. februar 2020 fra journals.lww.com: https://journals.lww.com/healthcaremanagerjournal/Citation/2000/19010/Multigeneration_Employees__Strategies_for.11.aspx
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView - Introduktion til et håndværk* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Lederindsigt.dk. (u.d.). *Generation Z: Nye medarbejdere, nye udfordringer og nye muligheder*. Hentet 11. december 2019 fra lederindsigt.dk: <https://lederindsigt.dk/vaerktoejer-skabeloner/ledelse-og-organisation/generation-z-nye-medarbejdere-nye-udfordringer-og-nye-muligheder/>
- Levinsen, M. (2012). *Generation Z - årtiet hvor børnene fik en selvstændig stemme i familiedemokratiet*. Hentet 11. december 2019 fra fremforsk.dk: <https://www.fremforsk.dk/artikler/generation-z/>
- Levinsen, M. (2017). Sådan tackler vi de digitale indfødte? *Tid & tendenser*.
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (19. september 2016). *The effect of word-of-mouth on consumer emotions and choice: Findings from a service industry*. Hentet 30. april 2020 fra www-emerald-com: <https://www-emerald-com.proxy1-bib.sdu.dk/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-04-2016-0037/full/html>
- Mathiassen, R., & Elkjær, S. F. (26. juni 2016). *Flyt dig: Generation Z indtager arbejdsmarkedet*. Hentet 22. januar 2020 fra dr.dk: <https://www.dr.dk/nyheder/indland/flyt-dig-generation-z-indtager-arbejdsmarkedet>

At lede generation z er ligesom at afholde 100 meter løb for folk uden retningsans

- McKenzie, A. (2020). *5 factors defining Generation Z*. Hentet 18. februar 2020 fra mccrindle.com: <https://mccrindle.com.au/insights/blog/five-factors-defining-generation-z/>
- Microsoft. (2020). *Microsoft Forms*. Hentet 14. maj 2020 fra forms.office.com/: <https://forms.office.com/>
- Miller, J. (30. oktober 2018). *A 16-Year-Old Explains 10 Things You Need to Know About Generation Z*. Hentet 11. december 2019 fra shrm.org: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/a-16-year-old-explains-10-things-you-need-to-know-about-generation-z.aspx>
- Monty, A., & Olsen, C. S. (juni 2006). *Hvordan bliver studerende aktive i fjernundervisning?* Hentet 04. maj 2020 fra www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/276883474_Hvordan_b bliver_studerende_aktive_i_fjern_undervisning
- Mortensen, S. W. (17. marts 2018). *Den næste generation er bedre end sit rygte*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/37774952>
- Rahbek, B. (26. april 2013). *Generation*. Hentet 11. december 2019 fra Odensebib.dk: <https://www.odensebib.dk/ting/infomedia/35567291>
- Rasmussen, K. C. (31. januar 2018). *Ledelse af Unge II*. Hentet 17. februar 2020 fra issuu.com: https://issuu.com/rosendahls_online/docs/ledelse_af_unge_ii?e=31910048/59182770
- Rygaard, J., & Hall, T. (2019). *Generation Z - Ud af en neondrøm* (2. udg.). Saxo Publish.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. udg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Saxberg, N. F. (28. marts 2018). *iGeneration: Generationen, der kræver indflydelse*. Hentet 18. februar 2020 fra finans.dk: <https://finans.dk/debat/ECE10452071/igeneration-generationen-der-kræver-indflydelse/?ctxref=ext>
- Senge, P. M. (2003). *Den femte disciplin* (3. udg.). Aarhus: Klim. Hentet 05. april 2020
- Singh, D. A., & Dangmei, J. (april 2016). *Understanding the Generation Z: The future workforce*. Hentet 17. februar 2020 fra ResearchGate.net:

https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE

- Smedegaard, F. (september 2019). Hvem vil være modtagere af min kampagne? *Det Ny Merino*(35).
- Spuur, K., & Toftbjerg, A. E. (2020). *Ledelse af unge - tiltræk og fasthold med nærværende ledelse*. Danmark: Dansk Psykologisk Forlag A/S. Hentet 19. februar 2020
- Systime A/S. (juni 2019). *Opsving og krise*. Hentet 21. januar 2020 fra Systime A/S: <https://samfundsfag-c.systime.dk/index.php?id=644>
- Toft, A. R. (2019). *Generation Z — overlegen og sårbar*. Hentet 11. december 2019 fra Dansk Psykolog Forening: <http://infolink2019.elbo.dk/PsyNyt/Dokumenter/doc/19125.pdf>
- Töröcsik, M., & Szucs, K. (2015). *How Generations Think : Research on Generation Z*. Hentet 18. februar 2020 fra Semantic Scholar.org: <https://www.semanticscholar.org/paper/How-Generations-Think-%3A-Research-on-Generation-Z-T%C3%B6r%C5%91csik-Szucs/e4b3c762ec7a708d998381d5943739e785726926>
- U.S. Department of Education. (2009). *Evaluation of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies*. Hentet 04. maj 2020 fra www.researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/44840198_Evaluation_of_Evidence-Based_Practices_in_Online_Learning_A_Meta-analysis_and_Review_of_Online_Learning_Studies
- Wessel, L. (21. august 2017). *Forkælede? Tjah ... Generation Z kræver ind, fordi alt er muligt for dem*. Hentet 03. maj 2020 fra ing.dk: <https://ing.dk/artikel/forkaelede-tjah-generation-z-kraever-ind-fordi-alt-muligt-dem-203132>
- Würtzenfeld, N. (31. januar 2020). *Unge loyalitet kræver slugte leder-kameler*. Hentet 05. maj 2020 fra f5.dk: <https://f5.dk/unges-loyalitet-kraever-slugte-leder-kameler/>