

Rapport

Ledelse af unge

Lektor, ph.d., cand. mag. Jørn Helder, Cphbusiness

Adjunkt, cand. jur. Jeanett Kiy, Cphbusiness

Cand. comm. Katrine Nedenskov Madsen, Cphbusiness

København

September 2016

Ledelse af unge

- et komparativt studie af præferencer, værdier, holdninger hos den unge generation sammenholdt med Human Ressourcers chefers forventninger til unge på og på vej ind på arbejdsmarkedet

Forord

Projektet *Ledelse af unge* udsprang af flere Cphbusiness-interessenters ønske om at undersøge holdninger, værdier og præferencer hos den unge generation sammenholdt med HR-chefers forventninger til unge på og på vej ind på arbejdsmarkedet.

Projektet er udformet og gennemført i regi af Cphbusiness, men mange forskellige mennesker har været inddraget undervejs i projektets forskellige faser, hvor de med deres forskellige ekspertiser, viden og erfaringer på uvurderlig vis har bidraget til det endelige resultat, som foreligger i denne rapport. Ansvar for rapporten er naturligvis alene forfatterne, men uden inddragelse af de nævnte forskellige mennesker havde det ikke været muligt at gennemføre projektet.

Vi vil ikke her nævne de forskellige bidragsydere ved navn; alle er takket personligt for deres bidrag. Dog skal der alligevel gøres et par undtagelser: således bidrog adjunkt Sara Lei Sparre (RUC) i projektets indledende fase med sin viden om generationsbegrebet til på allerbedste vis at frame projektet, ligesom adjunkt Steffen Saxil (Cphbusiness) i sidste fase af projektet med sit særdeles konstruktivt kritiske syn på vores arbejde bidrog til at kvalificere det.

Jørn Helder, Jeanett Kiy og Katrine Nedenskov Madsen

København, september 2016

Indholdsfortegnelse

Indledning	Side 5
Ramme og baggrund for projektet	Side 6
En sociologisk ramme	Side 6
Hvem er de unge?	Side 9
Organisering af projektet	Side 11
Metode og korrektioner	Side 13
Analytisk framework	Side 15
Analyseresultater	Side 21
Kvantitativ analyse	Side 21
Kvalitativ analyse	Side 31
Opsamling/konklusion	Side 55
PS!	Side 58
Referencer	Side 59
Bilag	Side 61

1. Indledning

Projektet Ledelse af unge blev etableret som et internt Cphbusiness projekt i januar 2016. Det var af forskellige årsager tidsmæssigt afgrænset til september 2016, hvilket viste sig at have visse implikationer på design og gennemførelse (jf. nedenfor).

Formålet med projektet har været at gennemføre en undersøgelse af unges værdier, holdninger, behov og forventninger til arbejdslivet/livet generelt sammenlignet med HR-chefer/lederes forventninger til unge på arbejdsmarkedet.

I undersøgelsen repræsenterer de unge således fremtidens arbejdsstyrke, mens HR-cheferne repræsenterer fremtidens arbejdspladser.

Ved at interviewe de nævnte interessentgrupper om deres respektive forventninger til hinanden, er det muligt at lave en komparativ analyse af ligheder og forskelle mellem de to grupper for at konkludere på, i hvilket omfang der er gaps, der kræver eventuel yderligere undersøgelse og belysning¹.

Projektet kan med sin ambition om at skabe viden om ledelse af unge dels ses som en del af Cphbusiness videnstrategi dels som et bidrag til en høj(ere) udviklings- og innovationsgrad på Cphbusiness forskellige uddannelser til glæde for erhvervslivet. Yderligere har projektet haft ambitionen om at sætte fokus på og eksekvere et tættere samarbejde mellem studerende, erhvervsliv og andre videninstitutioner i krydsfeltet mellem teori og praksis.

Projektet har med udgangspunkt i en identifikation af centrale karakteristika, forventninger og værdier hos udvalgte dele af den unge generation (16-29 år) forsøgt at afdække eventuelt relevante forhold inden for feltet ledelse og unge og forsøgt – deskriptivt – at etablere en ramme, inden for hvilken man kan overveje, om og eventuelt hvordan ledelse af unge kan kvalificeres.

¹ Ved læsning af analysens resultater, er det vigtigt at være opmærksom på, at de studerendes svar afspejler denne målgruppes ønsker til den ideelle verden, mens HR-chefer/lederes svar afspejler denne målgruppes erfaringsbaserede virkelighed i den "reelle" verden – alene denne forskel i forudsætninger for at deltage i undersøgelsen, vil give nogle naturlige og forventede gaps

2. Ramme og baggrund for projektet

'Ledelse' er et af de største og mest fyldigt beskrevne områder inden for erhvervsøkonomi. Ledelse bliver ustandselig sat under debat, hvad enten det drejer sig om, hvad ledelse er, hvordan ledelse skal betegnes, hvilke ledelsesformer der eksisterer (og bør eksistere) etc. etc. (Helder:2014)

Stadige forandringer og øget kompleksitet er blevet vilkår, vi er indlejret i - og ikke kan tænke os væk fra. Tidligere forestillinger om fuld rationalitet er blevet problematiseret under og af disse omskifteligheder. Disse betingelser betyder, at ledere skal kunne agere multipelt for at kunne håndtere en stadig accelererende forandringshastighed og kompleksitet i relation til at træffe adækvate beslutninger. Forandringer og kompleksiteter der udfordrer en traditionel monokron silotænkning, der på mangfoldige måder har været styrende for både vores erkendelse og adfærd.

Disse forandringer er i sagens natur ikke udelukkende omgivelsesbetingede, men eksempelvis også generationsrelaterede. Hidtil har det været sådan, at forskellige ledelsesteknologier blev et vilkår, som medarbejdere (og lederne) måtte disciplinere sig i forhold til, og som sådan blev eksisterende ledelsesteknologier ikke udfordret, da nye medarbejdere typisk gik ind i et for ledelsesteknologierne selvbekræftende loop, da medarbejdere, der ikke indrettede/disciplinerede sig, sandsynligvis blev ekskluderet. Men denne eksklusionsmekanisme neutraliserer ikke kun individualitet, innovation, og positiv problematisering i udstrakt grad. Hvis man vil nyttiggøre fx både innovation og individualitet, er man nødt til at kigge på om ledelse i sin eksisterende form rent faktisk giver både rum og mulighed for at integrere sådanne kvaliteter i virksomhedernes bestræbelser på til stadighed at optimere deres eksistens. Her i forhold til unge mennesker.

2.1 En sociologisk ramme - som præmis og afgrænsning

I forhold til at indkredse en bestemt social gruppe kan det være nødvendigt dels at begrebsliggøre, hvad man ønsker at fokusere på dels at definere disse begreber så konsistent som muligt for at holde et (nødvendigt) stringent fokus på sit genstandsfelt. I den aktuelle undersøgelse, som har til formål at identificere centrale karakteristika, forventninger og værdier hos et udsnit af en ungdomsgeneration i en specifik kontekst, er der en række fordele i analytisk at tage udgangspunkt i deres tilhørsforhold til en 'generation' frem for den mere vanskeligt afgrænselige kategori 'unge'².

Med et analytisk fokus på generationer frem for ungdom undgår man at begrebsliggøre unge som en isoleret gruppe af aktører løsrevet i tid og fra relationer til ældre og yngre samtidige mennesker. I stedet ses unge i generationsrammen som tilhørende en særlig generation defineret af specifikke

² I rapporten vil generationsbegrebet undertiden af læsehensyn blive omtalt som "unge"

sociale relationer og med det fælles udgangspunkt, at de på samme tid i deres opvækst har oplevet de samme historiske begivenheder og omstændigheder.

Ved at fokusere på, hvordan en ung generation skaber og oplever deres identitet, giver det her mening at operere med begrebet 'identitetens datomærkning'. Om dette begreb skriver Balvig et al. (2002):

En "generations" datomærkning skal forstås som dennes særpræg: en særlig opfattelse af sig selv og omverdenen, som kommer til udtryk i adfærd, normer og værdier. Denne selvopfattelse skabes dels i samspil med aktuelle samfundsmæssige vilkår og rammer omkring opvæksten dels af en række fælles erfaringer.

Hver generation har naturligvis deres forskellige *differentia specifica* og definerer ofte sig selv i forhold til forskellige større begivenheder i deres tid, fx oliekrisen (1973), Vietnamkrigen (70'erne), finanskrisen (2008 ff.). For den ungdomsgeneration, der er i centrum for den aktuelle undersøgelse, er det naturligvis ikke anderledes – også selv om der undertiden i forskellige sammenhænge har kunnet iagttages en tilbøjelighed til at betragte dem som en "anderledes" generation end tidligere, da de som første generation er vokset op med og i digitaliseringen af samfundet, hvorfor de undertiden er blevet omtalt som "de digitale indfødte".

Mange nyere antropologiske og sociologiske studier af generationer er inspireret af sociologen Karl Mannheims arbejde. I sin forståelse af generation som "kohorte" var Mannheim interesseret i forbindelsen mellem en kohortes "placering" i tid og mere generelle ændringer i samfunds tankemønstre (Mannheim 1964/1927). En generation har ifølge Mannheim en bevidsthed og nogle handlemønstre, som pga. medlemmernes oplevelse af og deltagelse i de samme historiske og sociale omstændigheder på samme tid i deres opvækst adskiller dem fra både foregående og efterfølgende generationer, forudsat at de er født i den samme historiske og kulturelle region. Det handler om en subjektiv oplevelse af en fælles bevidsthed eller form for forbundethed med jævnaldrende. Mannheim argumenterede for, at denne bevidsthed opstår, når hver ny generation konfronteres med ældre generationers traditioner og handlemønstre, som ikke passer ind i deres oplevelse af verden. Et forhold historikeren Robert Wohl har betegnet "a sense of common grievance" blandt unge (Wohl 1979).

"Fresh contact" er Mannheims begreb for hver ny generations møde med og reformulering af det kulturelle materiale overbragt af tidligere generationer, og denne proces foregår primært i de formative ungdomsår, hvilket vil sige fra omkring 17-års-alderen, når personer for alvor begynder at sætte spørgsmålstejn ved og reflektere over tingene (Mannheim 1964/1927). Med andre ord tillægges unge en særlig vigtig position, fordi de omkring denne alder på en "ny måde" kommer i kontakt med og begynder at reformulere de værdier og idealer, de er opdraget med, på baggrund af deres samtidige oplevelser. I denne proces skaber de deres eget "hierarki af værdier og idealer" (Wohl, 1979). På grund af denne ide om "fresh contact" og unges potentiale for at reformulere deres arv til et nyt dominerende (politisk) projekt anses studiet af unge for at være særlig vigtigt i forståelse af nye bevægelser og processer af social forandring i samfundet (Mannheim 1965; Wohl 1979; Cole & Durham 2008).

I et forskningsprojekt, som har til formål at undersøge, om og eventuelt hvad der skal til for at lede og kvalificere ledelse af unge i Danmark, vil det give god mening at anvende nogle af ovenstående perspektiver på ungdom og generationer. Mindst to større historiske begivenheder eller forandringer har fundet sted i samfundet under den formative alder blandt de unge, som i dag er i 20'erne. Det være sig udviklingen og udbredelsen af ny teknologi, herunder også sociale medier som fx Facebook, Twitter samt den globale finanskrisen fra 2008 og frem. Det kan argumenteres for, at disse begivenheder og nye omstændigheder har medvirket til, at unge i dag ser på deres muligheder og udfordringer på en anden måde sammenlignet med både deres forældres generation, og de generationer som ligger imellem. Samtidig skal man ikke være blind for vigtige kontinuiteter på tværs af generationerne, ligesom det ikke kan understreges nok, at der er store interne variationer i en ungdomsgeneration, variationer betinget af bl.a. køn, socioøkonomisk baggrund, geografisk oprindelse og evt. minoritetsbaggrund. Med det in mente vil det imidlertid give mening at undersøge mødet mellem unges forventninger til ledelse og lederes konkrete oplevelse af unges værdier og forventninger som en dialog og forhandling på tværs af generationer med forskellige historisk betingede erfaringsgrundlag.

Den unge generation er en produktiv og producerende del af det senmoderne samfund. Det senmoderne samfund kan beskrives som et udviklingstrin udsprunget af det postmoderne samfund som formuleret af bl.a. Baudrillard, der hævdede, at virkeligheden ikke eksisterer i konventionel forstand længere, men er blevet erstattet af en række "forfalskninger". Postmodernismen udtrykker en kæterskhed i forhold til tidligere opfattelser af sandhed, etik etc., hvis de er forankret i andet end individualitet. En universel sandhed findes således ikke, men bliver forankret i det, vi kan kalde den enkeltes sandhed og den enkeltes konstruktion/isenesættelse af denne sandhed.

Hvis dette var rigtigt, ville det betyde, at vi opererede med en sociologi uden sammenhængskraft, hvilket naturligvis er absurd at forestille sig. Der eksisterer nemlig stadig en lang række elementer fra tidligere "samfund" (generationer), hvilket viser sig både i forskellige samfundsmæssige institutionaliseringer og i de enkelte individers adfærd og identitet.

I meget summarisk form kan det senmoderne samfund samles i følgende overskrifter, som den unge generation er både en del af og producenter af:

- Globalisering
- Af-traditionalisering
- Eksplosiv vidensudvikling uden et fælles vidensgrundlag
- Alle livsområder præget af valg og refleksivitet
- Tiltagende differentiering og polarisering i samfundet

Dette sekunderes af Sørensen et al. (2013) af følgende karakteristik, som illustrerer stor parallelitet mellem et bud fra 2002 og et bud fra 2013: De skriver således, at nogle af de mest markante forandringer i forhold til rammerne for ungdomslivet er:

- Overgangen til global vidensøkonomi, som betyder, at uddannelse bliver en stadig vigtigere faktor for at kunne klare sig – både for den enkelte og nationen

- En verdensomspændende økonomisk krise, som blandt andet betyder, at ungdomsarbejdsløsheden er vokset markant – også i Danmark
- Vidensekspllosion og større omskiftelighed på arbejdsmarkedet, som betyder, at det er stadigt vanskeligere at planlægge og forudsige, hvilke kvalifikationer der bliver behov for i fremtiden
- Øget udbredelse af digitale medier og netværk, som betyder, at flere og flere aktiviteter foregår online
- Stadig mere flydende rammer for livsplanlægning og identitetsdannelse, som betyder, at livet for den enkelte unge kan opleves som "at gå på kviksand"

I forhold til den her summariske beskrivelse af elementer i det senmoderne samfund skriver Balvig et al. (2002):

At trives i det senmoderne samfund kræver, at man på en gang er i stand til at tilpasse sig de stadig skiftende udviklingstendenser, normer og værdier og samtidig fastholder friheden til at vælge om man vil tilpasse sig eller ej. Og det kan være svært. Nogle sociologer peger på tendenser til, at man ikke længere har én identitet, men flere – en patch-work-identitet.

Frihedsgraderne synes nærmest uendelige, og alt er tilsyneladende muligt i forhold til at iscenesætte sig selv, i forhold til måder man vil bo på, arbejde på, konsumere på etc. etc. Noget der måske lidt kritisk kan karakteriseres som ufrihedens frihed, idet det individuelle fokus og kravet om selvscenesættelse og det at gøre sig attraktiv som individ bliver en uomgængelig tvang – forudsat man ikke vil ekskluderes.

Der er naturligvis rejst endogså særdeles kvalificeret kritik af bl.a. Sennett (1999), der beskriver, hvordan normer, former, traditioner etc. forfalder, hvilket i forhold til Sennett udvikler en managementkultur, som kan forsøge at udnytte fleksibiliteten hos det moderne menneske, bl.a. ved at udnytte det moderne menneskes behov for at realisere sig selv gennem arbejde og til kontinuert at presse det til at være konstant omstillingsparat. Sennett påpeger yderligere, hvordan værdier som tillid, solidaritet etc. kan blive opløst i forhold til managementkulturens stadige og ubønhørlige krav om at være dynamisk, omstillingsparat etc.

At tematikken ikke er ny, vidner en artikel ("Unge studerende på jagt efter sig selv") af Hanne Dam i Information fra 1999 om. Hun skriver bl.a. følgende, der kan bidrage til karakteristikken af den ramme, der forsøges etableret her:

90'ernes unge vælger ikke studier efter penge og prestige. De går efter studier, der udvikler dem personligt – i modsat fald gider de slet ikke. Den unge, danske studerende har skiftet personlighed. Opgivet er enhver skæven til, hvorvidt et studie kan skabe et forsørgelsesgrundlag. Give magt og prestige. Eller om det pågældende fag kan bruges i en sags tjeneste. //90'ernes studerende tager – næsten konsekvent – udgangspunkt i sig selv. Og i sin egen lyst. Holdningen er, at man skylder sig selv at have en munter og interessant tilværelse.

2.2 Hvem er de unge? - et "kvalificeret" gæt

Der har gennem de senere år været en nærmest eksplosiv vækst i etiketteringen af den unge generation (fx Generation Y, Me/We-generationen, Millennium-

generationen, Generation Happy etc.). Denne etikettering udtrykker måske et behov for at kunne rubricere generationen, så vi hurtigt og nemt kan "medicinere" den nye generation – også når det drejer sig om ledelse.

Men etiketteringen kan også udtrykke et behov for at skabe overblik og dermed mulighed for at reagere – tilsyneladende - rationelt på et (senmoderne) samfund, der udvikler sig mere om mere heterogent og uoverskueligt. Det har været en antagelse, at selviscenesættelse er blevet vigtig(ere) og et centralt karakteristikum for den unge generation, hvilket gør, at indre værdier og holdninger bliver vigtige i forsøget på netop iscenesættelsen af sig selv. Denne antagelse er en af baggrundene for gennem dette projekt at forsøge at sætte spot på nogle af de betingelser, egenskaber, karakteristika og identiteter ved ungdomslivet, som ellers kan være vanskelige at få styr på og forholde sig til. Ved at blive klogere på hvad der karakteriserer de unge, bliver vi også klogere på, hvad der karakteriserer samfundet herunder værdier, præferencer etc. Og kan med udgangspunkt i de genererede resultater blive klogere på, hvordan vi skal tilgå de unge, både når det drejer sig om læring, men ikke mindst når det drejer sig om, hvordan ledere skal få det bedst mulige ud af dem til gensidig glæde.

Den "nye" generation er også den første generation, der er vokset op med diverse elektroniske muligheder (mobiltelefoner, internet, sociale medier etc. etc.). De er vokset op med konstant tilgængelighed. Den erfaring er ikke isoleret til privatsfæren, men bringes med ind i erhvervslivet (socialsfæren), hvor de som projektet viser også i et eller andet omfang forventer 24/7 tilgængelighed i form af den anerkendelse (fx likes), som de er vant til både at give og modtage. De ønsker synlig ledelse og hurtig, kontinuert, tilgængelig og tilstedeværende ledelse. Tilstedevær er ikke noget ukendt medarbejderkrav/-ønske til ledelse, men begrebet 'tilstedevær' får med den nye generations forskellige elektroniske identiteter nyt indhold. Schultz Hansen (2014) beskriver det således

Tiltidværende betyder, at man som leder skal være synlig og tilgængelig konstant. God og synlig ledelse opnår du ikke via tilstedeværelse i traditionel forstand, altså via dybde og nærvær i planlagte, velforberedte møder eller ved fortrolige, dedikerede en-til-en-samtaler en gang hver fjortende dag på kontoret, endsige via årlige MUS'er, selv når de er af høj kvalitet. Digitale indfødte kræver nuværende snarere end nærvær, tiltidværelse snarere end tilstedeværelse.

Som leder forventes man således at være on line tilgængelig både via mail, mobil, digitale medier etc. Også klassiske mødeformer problematiseres med den nye generation, som foretrækker uformelle møder (måske hubs), hvor de kan udveksle ideer, få drøftet forskellige tematikker, finde relevante sparringspartnere og modtage feed back.

3. Organisation/organisering af projektet

Projektet har været organiseret som et internt, tværorganisatorisk Cphbusiness projekt forankret i Direktion/Innovation med Ledelse & Kommunikation som udførende.

Fra Ledelse & Kommunikation deltog:

Lektor, ph.d., cand. mag. Jørn Helder (projektleder)

Adjunkt, cand. jur., Jeanett Kiy, (projektdeltager)

Cand. comm. Katrine Nedenskov Madsen, (projektdeltager)

Som ressourceperson i forhold til udpegning af respondenter i den indledende fase deltog adjunkt Claus Thomsen.

Som yderligere intern ressource/reviewer blev adjunkt Steffen Saxil (Salg & Markedsføring) inddraget i den sidste fase af projektet.

Yderligere har Partner været inddraget i forbindelse med den eksplorative fase omkring udpegning af respondenter.

Endelig er en række studerende på tværs af studieretninger løbende indgået som ressourcepersoner i projektet.

Undervejs i processen har forskellige interne og eksterne ressourcer og ekspertiser været inddraget løbende.

Det drejer sig bl.a. om adjunkt Sara Lei Sparre (RUC) som er antropolog med speciale i ungdom (etniske) samt professor Katrin Hjort (SDU) med speciale i uddannelsesforskning samt en universitetskollega, som begge udgjorde centrale ressourcer i forhold til projektets fremdrift i den indledende fase. Endelig er der sporadisk, men frugtbart løbet en dialog med professor Preben Melander (CBS/CVL).

Yderligere har der løbende pågået dialog med Ashridge, Business School, Institute of Leadership & Management (Sue Honore) for at inddrage en eventuel international vinkel på projektet (se nedenfor), ligesom IBA, Kolding har været inddraget som en del af projektet (direktør Henrik Kjær og Uddannelseschef Helle Berg Melgaard).

NOCA har bidraget med udpegning og kontakter til de kvalitative interviews

Endelig har Innovation (Cphbusiness) ikke blot fungeret som "styregruppe" for projektet, men har med deres stadige serviceydelser ydet et på alle måder centralt bidrag i forhold til projektets fremdrift.

Konsulenterne Tranberg & Partners har været inddraget i relation til den kvantitative del af undersøgelsen (se Metode).

4. Metode og korrektioner

Metoden til generering af data har været spørgende - en kombination af henholdsvis en kvantitativ og en kvalitativ spørgeundersøgelse. I begge spørgeundersøgelser indgik henholdsvis repræsentanter for den relevante generation samt HR-chefer fra forskellige organisationer/virksomheder og brancher. Alle respondenter er garanteret anonymitet i forhold til undersøgelsen.

Den kvantitative undersøgelse blev gennemført i uge 17-21 (unge) og i uge 15-16 (HR-chefer). Den praktiske del af den kvantitative undersøgelse blev forestået af Tranberg & Partners på baggrund af spørgsmål formuleret af Cphbusiness. I undersøgelsen indgik unge/studerende fra Cphbusiness. Projektets tidsmæssige rammer havde indflydelse på, hvordan valget af respondenter blev truffet, da det i forhold til projektets slutdato var nødvendigt at kunne inddrage en respondentgruppe relativt hurtigt. I undersøgelsen indgik respondenter fra et bredt udvalg af fuldtidsstudieretninger under Cphbusiness og IBA Kolding. Vi er således bevidste om, at respondentgruppen ikke er repræsentativ for hele den unge generation, da der med det snævre, men nødvendige respondentfokus kan være forhold som er karakteristiske for netop den gruppe, der vælger at studere på et erhvervsakademi, som adskiller dem fra andre i den undersøgte generation. En undersøgelse af andre grupper af unge ville således formentlig give et andet resultat, end denne undersøgelse repræsenterer. Undersøgelsen må således karakteriseres som overvejende indikativ i forhold til projektets overliggende ambition om at eksekvere *et komparativt studie af præferencer, værdier, holdninger hos den unge generation sammenholdt med Human Ressourcers chefers forventninger til unge på og på vej ind på arbejdsmarkedet.*

I et forsøg på eventuelt at korrigere for respondentsammensætningen og bidrage til at øge validiteten blev det valgt at inddrage et erhvervsakademi placeret geografisk et andet sted i Danmark (Kolding) for eventuelt at se, om kulturforskelle mellem København og provinsen kunne have indflydelse på data (der fremstod ingen kulturel signifikans i forhold til forskellig geografi). Yderligere blev der gennemført en "kontrolundersøgelse" på et københavnsk HF- og studenterkursus/gymnasium for at spore eventuelle forskelle i forhold til alder³. Respondenterne her blev præsenteret for de samme spørgsmål som i hovedundersøgelsen. Det samlede billede af denne del af undersøgelsen er, at heller ikke her fremstod der bemærkelsesværdige afvigelser fra undersøgelsen af studerende på Cphbusiness – dog kan der iagttages enkelte udsving som formentlig kan tilskrives respondenternes forskellige alder og forskellige erfaringer, fx i forhold til løn, arbejde med projekter der gør verden bedre etc.

I forhold til de unge blev der anvendt et papirspørgeskema i et forsøg på at sikre validitet og repræsentativitet i undersøgelsen og ikke mindst i perspektiv af den stramme tidsplan, da en undersøgelse baseret på elektroniske svar erfaringsmæssigt tager både længere tid end den her brugte model og kræver en større "bruttomasse" for at generere tilstrækkelige svar til at kunne danne grundlag for at konkludere noget på dem. Skemaerne blev distribueret i forbindelse med de studerendes undervisning og kunne derfor efter udfyldelsen

³ Resultaterne for denne del supplerende del af undersøgelsen kan ses i bilag 2a.

samles ind af underviseren og sendes videre til bearbejdning. Dette sikrede en høj og iagttagelig svarprocent. HR-cheferne fik et on-line skema.

Fordelingen af de unge og HR-chefer fordeler sig, som fremgår nedenfor:

- Unge på Cphbusiness og IBA Kolding (368 besvarelser)
- HR-chefer på 31 år eller mere, som er ansat i virksomheder med flere end 10 ansatte samt har ansvar for rekruttering, ansættelse og ledelse af medarbejdere repræsenterende følgende brancher: Handel og transport, Information og Kommunikation, Finansiering og forsikring, Ejendomshandel og udlejning, Erhvervsservice, Offentlig administration, Undervisning og sundhed samt Kultur fritid og anden service. (153 besvarelser).

Spørgsmålene i denne del af undersøgelsen har været koncentreret omkring følgende tematikker:

- Profilering af målgruppen (unge + HR-chefer)
- De unges livsværdier og behov (unge)
- Virksomheders syn på unge medarbejdere (HR-chefer)
- De unges foretrukne type af arbejdsplads (unge)
- Motivation i arbejdslivet (unge + HR-chefer)
- Ledelse i arbejdslivet (unge + HR-chefer)
- Forventninger til fremtidens arbejdsliv (unge + HR-chefer)

I den ideelle verden havde den kvantitative del af spørgeundersøgelsen dannet grundlag for den efterfølgende kvalitative del af undersøgelsen, hvor det havde været muligt at udfolde identificerede tematikker i den kvantitative del. Tidsrammen betød dog, at vi var nødt til at gennemføre den kvalitative del parallelt med den kvantitative, hvorfor spørgsmålene i denne del i overvejende grad koncentrerede sig om de samme tematikker som i den kvantitative.

I den kvalitative del indgik 15 HR-chefer og syv/otte studerende (et interview blev gennemført som gruppeinterview). HR-cheferne repræsenterede både offentlige og private organisationer fordelt på forskellige brancher. De studerende repræsenterede forskellige uddannelsesretninger.

5. Analytisk framework - en sociologisk fortolkningsramme (Habermas og Bourdieu)⁴

I relation til projektet *Ledelse af unge* har vi anvendt henholdsvis Habermas og Bourdieu som sociologisk (forklarings)ramme. Habermas tænkes her brugt makroperspektivisk med sin beskrivelse af det borgerlige samfund med særlig fokus på de ændringer der er sket og stadig sker i forhold til hans karakteristik af det borgerlige samfund som en konstellation af system og livsverden eller som stat og samfund, der yderligere er rubriceret i forskellige sfærer. Bourdieu tænkes især inddraget i forhold til hans karakteristik af det, han benævner felt, habitus og kapital(er) med henblik på at tilgå projektets data inden for en analytik, der bl.a. kan diagnosticere om og eventuelt, hvad der sker med forskellige kapitalformer, når de flyttes fra en sfære til en anden – om deres kursværdi eventuelt falder eller stiger i kontekst.

5.1 Habermas

Habermas opstiller i *Borgerlig offentlighed* (1961) en model for det borgerlige samfund, som ifølge Habermas er konstitueret ved henholdsvis Stat og Samfund, hvor han kategoriserer Samfund i en offentlig og en privat del, som for den private dels vedkommende yderligere rubriceres i en intimsfære og en socialsfære. Intimsfæren er som betegnelsen angiver vores private domæne, mens socialsfæren fx omfatter vores relation til virksomheder og arbejdsmarked.

Samfundet har ikke udviklet sig som et borgersamfund med fri meningsudveksling mellem individer, men har udviklet sig til et klassesamfund, hvor flere og flere samfundsgrupper formelt får legitim ret til at deltage i den offentlige debat. Den samfundsmæssige klasseopdeling indebærer dog, at en egentlig herredømmefri diskussion om forskellige samfundsrelaterede problematikker ikke bliver praktiseret, og gradvis bevæger staten sig ind i den private sfære med love og reguleringer, sekundært af private organisationers opgavevaretagelse af statslige opgaver. Skillelinjerne mellem borgerlig offentlighed og stat har flyttet sig, hvilket har ført til større uigennemskuelighed og magtforskydninger.

Netop forskydningen af magt, uigennemskueligheden og opbruddet af grænserne mellem de forskellige sfærer vurderes til at være et centralt tema i undersøgelsen af *Ledelse af unge*. Således er fx grænserne mellem intimsfære og socialsfære under opbrud. Eksempelvis er der på mange arbejdsrelaterede områder ikke længere et skarpt "9-16 skel" mellem privat- og arbejdsliv (intimsfære og socialsfære), hvilket blandt andet kommer til udtryk i, at en større og større andel af arbejdsmarkedsaktive arbejder hjemme, en øget brug af fx sociale medier hvor socialsfæren i forskellige omfang bliver en del af intimsfæren og vice versa – eller det Habermas ville karakterisere som en drapering eller kolonisering. Dette indebærer bl.a., at forskellige praksisser, værdier og præferencer flyttes fra en sfære til en anden, hvilket ikke blot ændrer betydningsdannelser og praksisser (fx forhold mellem arbejde og fritid, privat-offentlig etc.), men påvirker hele den

⁴ Det analytiske framework er (naturligvis) etableret, efter data var indsamlet som den i forhold til undersøgelsen teoretisk bedst mulige forklaringsramme. Det betyder dog, at terminologien i fx den kvantitative undersøgelse ikke følger begrebslighederne hos Habermas eller Bourdieu, ligesom spørgsmålene er formuleret på baggrund af forskningsspørgsmålet og ikke har været styret af en teoris antagelser og mulige forklaringer på spørgsmål. Forhold der dog er forsøgt korigeret for i afrapporteringen.

strukturelle form, vi indretter os efter, herunder hvilken værdi vi tillægger de forskellige kapitalformer som beskrevet hos Bourdieu.

Om det er et gode eller et onde, at grænserne mellem de forskellige sfærer er i opbrud, skal der ikke tages stilling til her, men under alle omstændigheder bidrager det til en ændring af værdier og værdihierarkier som eksisterede inden grænseopbruddet, fx hvad der i forhold til arbejde var gældende i relation til både tilstede- og tiltidevær tidligere, herunder de gyldighedskrav der var gældende for at opretholde en sontring mellem arbejds- og privatliv.

Habermas mener, at grænserne mellem de forskellige sfærer skal opretholdes for at sikre demokratiet og en demokratisk dialog. Han understreger således, hvordan eksempelvis staten via forskellige regulerende tiltag bidrager til at gøre sfærerne mindre og mindre stabile, hvilket han anskuer som et demokratisk problem.

I forhold til projektet *Ledelse af unge* er en af præmisserne for den volatilitet, der eksisterer i mellem de forskellige sfærer den beskrevne statslige drapering og kolonisering, men i forhold til de unges præferencer og værdier kan det enten tolkes som et frit postmodernistisk valg ikke at anerkende grænserne mellem de forskellige sfærer i et forsøg på den postulerede selviscenesættelse af individet eller måske som et udtryk for en så massiv fremmedgørelse og bevidsthedssløring (som beskrevet af både Habermas og Bourdieu) af de strukturelle forhold, så den strukturelle magt ikke er synlig for de unge – eller for den sags skyld for alle andre?

Dette leder over i et af Bourdieus⁵ hovedærinder nemlig at sætte fokus på, at få de sociale aktører til at erkende de sociale mekanismer, han eller hun er integreret i. Bourdieu beskæftiger sig i modsætning til Habermas ikke med 'samfundet', men med det han kalder 'sociale rum' og 'felt'. Det sociale rum er dog på mange områder sammenligneligt med samfund. En terminologisk forskel man skal være opmærksom på i forhold til brugen af begreberne "socialsfære" og "social kapital"-

5.2 Bourdieu

5.2.1 Felt

Felt kan betragtes som et rum inden for det sociale rum og er bl.a. defineret ved, at det er et system af positioner relateret til hinanden. Det er således en arena inden for det sociale rum, der konstrueres ved hjælp af en sammenhængende regi af positioner, relationer, som skaber sit eget rationale. Fx begrebet 'generation' i den betydning projektet *Ledelse af unge* arbejder med generationsbegrebet.

Det er positionerne, relationerne og aktiviteterne i feltet der definerer eksempelvis anerkendelse: hvad skal man gøre for at blive anerkendt, hvilken position har man/taler man fra etc. Feltet kan således karakteriseres som en form for social typologi, der kan bestemmes som et rum af forskelle og positioner, der analytisk

⁵ Bourdieu mente relevant for vores institution og det erhvervsakademiske område, at forskning primært skal beskæftige sig med observerbar social praksis, og i en akademisk disput omkring praksis og et krav om konsistens, bryder Bourdieu grundlæggende med en af den akademiske offentligheds grundregel om ikke at producere viden, der ikke er konsistent.

gør det muligt at placere de forskellige aktører i forhold til dels hinanden dels til den eller de dominerende kapitalformer (se nedenfor) i feltet.

Positionerne i feltet står i modsætning til hinanden og har forskellige værdier, hvilket indebærer en kamp om retten til at besidde definitionsmagten⁶ og konstruere det gældende paradigme, der giver feltet sin (yderste) begrundelse⁷. (Bourdieu angiver selv, at hans feltteori er inspireret af Kuhns paradigmebegreb).

En analyse af feltet vil altid implicere, at man får identificeret og kortlagt kampen og de aktører og deres relationer, som er involveret i kampen. Kortlægningen omfatter ikke kun kampen om definitionsmagt og paradigme®, men i lige så høj grad hvor feltets grænser går, og hvor grænserne skal drages – et yderst relevant identifikationspunkt i forhold til projektet *Ledelse af unge*, hvor et eksempel kunne være så banalt som, hvor går grænsen for den unge generation? Også et spørgsmål der indbefatter ”kursværdien” af ungdom i relation til Bourdieus kapitalformer. Er der høj værdi i at være ung, eller er kursen på erfaring højere? I alle tilfælde også et eksempel, der understreger dynamikken i Bourdieus feltteori. Aktørerne placeres simpelthen efter deres beholdning af kapital, og den værdi, den tilskrives. Kapitalbeholdningen er således en (social og sproglig) indikator for, hvilken position aktørerne kan indtage i feltet. Fx vil en ung næppe i en virksomhedsmæssig sammenhæng alene kunne kapitalisere ungdommens postulerede spontanitet og gå på mod, hvis ikke disse karakteristika (kapitalform) tilskrives værdi inden for en virksomheds struktur og kultur. Hvis ungdom per se ikke tilskrives nogen værdi, er den unge som ung simpelthen værdiløs og må aktivere andre kapitalformer – eller alternativt skabe sig legitimitet i forhold til det at anskue ungdom som kapital. Bourdieu har selv beskrevet, hvordan kapitaler kan veksles til andre kapitalformer, men ikke redegjort præcist for, hvordan dette kan ske, til hvilken kurs etc. I forhold til omvekslingen skal man være opmærksom på, at nogle kapitaler kun kan anvendes en enkelt gang, fx tid, mens viden er en kapitalform der ikke opbruges, og som derfor kan genbruges, omveksles, men naturligvis også miste så megen kursværdi, at den bliver værdiløs og derfor ikke kan indgå i noget ”bytteforhold”. Et forhold der også optager Foucault i hans arbejder med videnmagt.

Det er således relationer og feltets anerkendelse af, hvad der er vigtig og ikke-vigtig kapital, der konstruerer et felt. Det er de forskellige kapitalformer, der i konkurrence afgør hvilke kapitaler, der giver succes og hvilke ikke, og som her angiver, om unge kan agere i et bestemt (erhvervs-/virksomhedsfelt) og få succes eller ej. (Noget der minder ikke så lidt om Wittgensteins teori om regelfølge, hvor man skal kende spillets regler og følge dem for at være en del af spillet og ydermere kunne spille spillet). Og i øvrigt noget der understreges ved, at symbolsk magt typisk er et produkt af at kunne konstruere virkeligheder/verdener i sproget. Og noget som yderligere indbefatter en ikke ringe grad af både censur og selvcensur (disciplinering). Motivationen til at deltage i kampen i og om feltet er således udsigten til den fordel, en aktør kan få ved at gå ind i feltet, hvilket naturligvis kan rejse spørgsmålet om, det er en af de faktorer, der er gældende for den unge generation i forhold til deres entre på arbejdsmarkedet.

⁶ Et begreb der er hentet fra Foucault, som dog ikke direkte anvendte terminologien, men ”praktiserede” det i forhold til sine arbejder med vidensmagt.

⁷ Karakteristikken af paradigme er hentet fra Launsø & Rieper

Bourdieu forklarer med sin teori om felt, hvorfor sociale strukturer er både stabile og foranderlige. Forandringen forekommer, når magtforhold mellem feltets aktører ændrer sig (unge vs. HR-chefer/virksomheder?), hvorimod de fastholdes, hvis magten anerkendes, som den eksisterer, og diverse eksisterende kapitalformer anerkendes som "de rigtige" og bliver internaliserede i/af aktørerne.

Til trods for dette er det nødvendigt at fastholde, at felter ikke er statiske. De er i stadig bevægelse. En analyse bør/må derfor indbefatte et eller andet diakront perspektiv, som afdækker de historiske betingelser for kampene i feltet. Det betyder ifølge Bourdieu, at man må foretage en dobbelt teoretisk translation, hvor det indledningsvis er nødvendigt at bestemme et felts anerkendte ressourcer, identificere aktørerne i feltet og vurdere deres beholdning af kapital. Herefter kan man i et synkront perspektiv analysere de strukturer, der strukturerer aktørernes betydningsdannelse og dispositioner – eller deres sociale habitus.

5.2.3 Habitus

Bourdieu definerer selv habitus som:

En slags transformerende maskine, som får os til at reproducere de sociale forhold, vi selv har skabt, men på en relativt uforudsigelig måde, så man ikke bare kan bevæge sig simpelt og mekanisk fra en viden om produktionsmidlerne til en viden om produktet. [Habitus] udgøres af et system af simple og delvist ombyttelige principper, på baggrund af hvilke et uendeligt antal løsninger kan opfindes.

Med denne definition anerkender og inddrager Bourdieu både aktør- og strukturperspektivet. Netop det strukturalistiske perspektiv genkendes fra Saussure. Hans strukturalisme appliceret på sprog, men som siden blev udfoldet i relation til en række forskellige felter antager, at der bag alle fænomener, der eksisterer i verden, findes forskellige afgrænsede systemer. Dette system er, hvad der giver de forskellige udtryk mening. Relationerne imellem de forskellige udtryk i et givent system er dette systems struktur. Strukturalismen søger at afdække denne struktur.

Et system ligger altid skjult, men er til stede kollektivt og dannes i det sociale. Systemet ligger dog ubevidst indlejret i det sociale, og det er derfor kun gennem videnskabelig analyse, at man kan finde systemet bag udtrykkene (finde det invariable bag det variable), og efter at have analyseret sig frem til strukturen bag udtrykkene har man nået den objektive erkendelse.

Inden for systemerne gælder der en lang række regler for strukturerne. Strukturen består først og fremmest af en lang række elementer, som kun eksisterer afhængigt af hinanden. Disse elementer defineres på samme måde ved deres relationer til hinanden. Ethvert element kan ikke stå alene, de giver kun mening i kræft af deres tilstedeværelse i strukturen (på samme måde som en skakbrik kun giver mening i skakspillet, en dronning uden for skakspillet er ikke meget værd).

Aktørperspektivet ses i de ovenfor beskrevne afsnit omkring sprogets virkelighedskonstruerende identitet.

Habitus kan som sådan defineres som nogle internaliserede strukturer, som skaber grobund for handlinger. Aktørerne er således socialiseret ind i strukturerne (fx hvad er godt, hvad er skidt, hvornår må vi sige noget, hvornår ikke, ældre mennesker har krav på respekt, man skal rejse sig for ældre mennesker i offentlige

transportmidler etc. etc.), men denne socialisering af strukturerne er gennemgående glemt eller fortrængt. Hvad vi har tilbage er en forestilling om, hvordan verden er, hvordan man skal agere i forskellige situationer eller hvordan man kort sagt lever i den. Fortrængningen eller måske projiceringen hvis tvivl dukker op, er ikke en bevidst handling, men et produkt af, at meget af det, vi er socialiseret ind i, er sket på et før refleksivt stadium af vores liv, som gør at vi "bare" er en del af det. Habitus bliver således en form for ramme og styringsmekaniske (typificeringer), der fungerer som ramme for vores forståelse og vores forskellige handlinger (handlemuligheder) og som sådan bliver til en disposition, der giver mulighed for at handle adækvat i forhold til forskellige situationer, som i sin "oprindelse" af Habermas er defineret som sfærer og hos Bourdieu som sociale rum/felter, men som her postuleres i opbrud. Denne forståelse af habitus lægger sig tæt op ad Husserls fænomenologi og Schutz livsverdensbegreb og peger direkte frem mod en konstruktivistisk tilgang, hvilket forklarer struktur-aktør-relationen.

5.2.4 Kapital

Felt og habitus skal hos Bourdieu forstås sammen med hans begreb om kapital, og man kan karakterisere habitus som social kapital i forhold til den orientering der ligger i forhold til habitus til at kunne agere adækvat i forskellige sociale situationer. Kapital hos Bourdieu er simpelthen noget, der har værdi (se nedenfor). En grundlæggende antagelse hos Bourdieu er, at man kan forklare og forstå, det en aktør foretager sig, hvis man kender til vedkommendes habitus, kapitaler, og de felter de forsøger at agere i.

Bourdieu arbejder grundlæggende med fire kapitalformer: økonomisk kapital, kulturel kapital, social kapital og symbolsk kapital. De fire kapitalformer er rammebegreber og vil typisk blive defineret forskelligt afhængig af de felter, man arbejder med. Økonomisk kapital omfatter penge, økonomiske midler mere generelt og materiel velstand i almindelighed. Kulturel kapital omfatter viden, færdigheder, uddannelse etc. Kulturel kapital er en af de mest centrale kapitalformer hos Bourdieu, og han anfører, at kulturel kapital kan rubriceres i tre former, nemlig i kropslig (fx sprog, madvaner, politiske holdninger etc.), i objektiveret form (fx kunst) og i institutionaliseret form (fx eksamensbeviser, akademiske grader, priser, medaljer⁸ etc.). Kulturel kapital er et produkt af socialiseringen og bliver en del af habitus, som giver retning til erkendelsen af fordelene ved at have bestemte værdier og evne til at omsætte dem både kommunikativt og i handling. Social kapital er karakteriseret ved at omfatte de forskellige relationelle netværk, man er en del af, fx familie, professionsgrupper etc. Denne kapitalform er udtryk for hvilke fordele, man kan forvente af at indgå i forskellige netværk og sociale relationer. Endelig er den symbolske kapital karakteriseret ved moral. Ære, prestige som kan fremkomme ved at tilhøre fx en bestemt familie, en bestemt samfundsklasse, eller hvis man har gået på et prestigefyldt universitet. Hos Bourdieu er symbolsk kapital så at sige grundlaget for omsætningen af de andre kapitaler.

Alle fire kapitaler kan veksles indbyrdes, men virker som regel i samspil. Netop vekselmetaforen adresserer Bourdieus forestilling om at se det sociale rum som et marked, hvor bestemte evner har en bestemt værdi i forskellige kontekster og på forskellige baggrunde og erfaringer.

⁸ Netop medaljer er et eksempel på hvordan der kan tilskrives forskellig værdi i forskellige felter. Fx er der forskel på at få en guldmedalje for en akademisk afhandling og få en medalje i curling. I det akademiske felt tilskrives curling medaljen ikke betydende værdi i modsætning til den akademiske guldmedalje og vice versa.

5.3 Værdi

Værdi er som begreb relativt og anvendes forskelligt i forskellige sammenhænge, fx inden for økonomi, sociologi og antropologi.

Når værdier relateres til personer og deres individuelle valg, vil værdierne typisk på en skala blive rangeret efter, hvor ønskelige individet opfatter dem og dermed fortælle noget om den enkelte persons præferencer eller bevidsthed om kursen på værdien. En aktørs forskellige præferencer eller viden om, hvad der er værdifuldt i et felt, placerer værdierne i forhold til hinanden og indikerer bl.a. noget om, hvad en aktør oplever som ønskværdigt, hvilket bidrager til at regulere en persons handlinger.

Ofte vil forskellige personer have forskellige præferencer afhængig af erfaringer, alder, socialt tilhørsforhold etc. etc., ligesom værdier typisk ændres både over tid og de sammenhænge, individet indgår i. Denne differentiering både i forhold til personer og i forhold til tidsmæssige forskydninger umuliggør at bestemme samfundets præferencer ved blot at anlægge en additiv metode. Alternativt til individuelle præferencer/værdier kan der konstrueres sociale institutioner (jf. Berger & Luckman), som det enkelte individs ønsker og værdier må underordne sig.

Disse sociale institutioner kan defineres som en fælles opfattelse af hvad der karakteriserer den gode socialitet og er yderligere karakteriseret ved, at de udelukkende kan realiseres som et fælles projekt.

Værdier er ikke absolutte størrelser og varierer også fra gruppe til gruppe. De værdier, gruppen prioriterer som adfærdsgivende, ækvivalerer oftest gruppens muligheder for at opretholde sin eksistens. I samfund vil der i sagens natur være mange forskellige værdier og værdibaserede handlinger, men som et gennemgående træk knyttes disse forskellige entiteter sammen i mere omfattende værdisystemer, som bliver en central del af en kultur.

Der vil til stadighed være en mål-middel konflikt at forholde sig til og ud over dette mål-middel dilemma, er der naturligvis også konflikter bundet til forskellige grupperinger i samfundet. Disse værdikonflikter kan true et samfund (en organisation), hvis det ikke holdes sammen af overordnede fælles politiske (og organisationspolitiske) og juridiske institutioner. Men om det er nok i forhold til de opbrud i grænserne mellem de sfærer Habermas beskriver, er så et spørgsmål, der kan undersøges nærmere i relation til de udfordringer af grænser undersøgelsen har dokumenteret.

6.0 Analyseresultater⁹

Resultaterne af undersøgelsen vil blive afrapporteret således, at først præsenteres konklusioner og resultater fra den kvantitative undersøgelse, derefter resultater og konklusioner fra den kvalitative, og endelig vil der blive foretaget en opsamling/konklusion på baggrund af de unges og HR-chefernes besvarelser for at identificere og beskrive de eventuelt identificerede gaps. Alle resultater sættes som beskrevet i forhold til Habermas' sfærer og Bourdieus' kapitalformer.

6.1 Kvantitativ undersøgelse

De to dominerende kapitalformer i den kvantitative undersøgelse (og i den kvalitative) er henholdsvis social og kulturel kapital. Økonomisk kapital er stort set fraværende. Dog således at 68% af de unge mener, at høj løn er en vigtig faktor, mens kun 12% af HR-cheferne prioriterer dette. Årsagen til at økonomisk kapital kun træder så lidt markant frem i undersøgelsen kan muligvis tilskrives flere faktorer: enten er lønspørgsmålet underprioriteret i undersøgelsen, eller måske er det blot et vilkår for både de unge og HR-cheferne. Diskrepansen mellem unge og HR-chefer er dog ikke overraskende deres forskellige livsfaser taget i betragtning, men samtidig skal det understreges, at HR-cheferne er blevet bedt om at forholde sig til, om det er noget, de prioriterer i forhold til unge medarbejdere.

Hvad der til gengæld påkalder sig en vis interesse er, at heller ikke symbolsk kapital fylder meget i de unges bevidsthed i denne del af undersøgelsen. Kun 49% af de unge svarer, at det at arbejde med projekter, "der gør verden til et bedre sted", er vigtigt for dem (HR-cheferne 25%). Heller ikke svarene på spørgsmålene om "arbejdsopgaver der får mig til at fremstå interessant", "hurtige fremfremmelsesmuligheder" eller "et prestigefuldt job med en stor titel på

⁹ Ashridge Business School har gennem flere år arbejdet med tematikker omkring unge og ledelse/arbejdsmarked og forskningsgruppen omkring dette har bl.a. udgivet rapporten *Great Expectations: managing Generation Y* (2011), som adresserer nogle af de samme tematikker som den her foreliggende undersøgelse. Naturligvis med en ikke helt overlappende respondentgruppe (født mellem 1982-2002) og i en anden kulturel kontekst. Rapporten fra Ashridge er ikke desto mindre interessant som perspektivering af vores resultater, idet der er en række centrale parallelle resultater, som i nogen grad kan understøtte vores undersøgelse – eller vice versa korrigeret for undersøgelsesmetode, kulturrel kontekst etc. Således understreges det i rapporten fra Ashridge, at de unge bl.a. tillægger frihed og uafhængighed ("freedom and independence") stor betydning i forhold til, hvordan de skal udføre deres arbejdsopgaver. I modsætning til det foretrækker de undersøgte ledere en højere grad af balance mellem kontrol og frihed og er yderligere ikke altid opmærksomme på, hvor meget frihed i arbejdet betyder for de unge. Også relationer ("Relationship") fylder meget for de unge. De ser helst deres leder som coach fremfor leder ("Graduates' ideal manager is a coach/mentor (56%) or friend (21%) rather than someone who directs (8%) or examines and audits (2%)). De unge vægter også work-life balance som helt centralt, og kun 38% af de unge tager arbejde med hjem, mens det er tilfældet for 63% af lederne. Endelig tilskrives de unge løn en noget større betydning end lederne, hvilket ikke fremstår særlig overraskende, når deres forskellige livsfaser tages i betragtning (Graduates value money and status, and their expectations in these areas are often not met. The three top priorities in the workplace for graduates are challenging/interesting work (33%), a high salary (32%) and advancing their career (24%). Graduates say the following are below their expectations – salary (45%), job status (30%) and achievement in work (28%)).

visitkortet" fylder relativt meget i de unges bevidsthed. Svarprocenterne er helholdsvis 49, 43 og 31 (HR-cheferne 35%, 20% og 16% - som svarer på om det er noget, de prioriterer i forhold til unge). Der er således forskelle, men ingen af svarene placerer sig markant yderligt. I forhold til de unge kan deres svar således muligvis tolkes som et spørgsmålstejn ved antagelsen om deres behov for selviscenesættelse, forkælelse og selvcentrering. At symbolsk kapital i forhold til at være en fast del af en virksomhed med et godt omdømme ikke har stor betydning kan formentlig også udlæses af de unges manglende lyst til at forestille sig en lang karriere (med stor titel på visitkortet) i en virksomhed. Opgaverne er i denne sammenhæng vigtigere, hvilket bl.a. formentlig kan udlæses af at "muligheden for at præge egne arbejdsopgaver" besvares positivt af 81% af de unge (HR-chefer 50%). Ligesom 93% af de unge svarer, at det er vigtigt at have faglige udviklingsmuligheder (HR-cheferne 62%).

Kulturel kapital er her blandt andet bestemt til at omfatte begrebsligheden 'ledelse'. Der tegner sig generelt et billede af unges forhold til ledelse som dels illustrerer en begyndende (?) opblødning af grænserne mellem intimsfæren og socialsfæren i de unges (og i et vist beskedent omfang HR-chefernes) bevidsthed. Ligesom man kan se "grænserne" mellem kapitalformer (kulturel og social) også bliver mindre tydelige. Men i forhold til ledelse er der flere steder markante udsving. Om bevægelsen i sfærerne og kapitalformerne påvirker de enkelte kapitalers "kursværdi" beskrives i afsnit 6.3.

De unges forventninger og prioriteter i relation til ledelse er primært fokuseret på medindflydelse, klare rammer, agilitet og faglig udvikling. Således er scoren i forhold til disse vilkår meget høj hos de unge:

Uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger (92%)

Er tydelig omkring hvad der forventes af mig (91%)

Følger med tiden, er omstillingsparat og hele tiden sørger for at tingene udvikler sig (86%)

Formår at udvikle mine specifikke kompetencer så jeg hele tiden udvikler mig (84%)

Giver frihed til at udføre mine opgaver på min egen måde (82%)

Tallene kan antageligvis tolkes som, at dels er de unge temmelig sikre på deres evne til at agere og løse opgaver i organisationer (uddelegering og ansvar), men samtidig udtrykker et ikke helt ringe behov for konstant at blive bekræftet i, at de så at sige er på rette vej, når 65% af respondenterne erklærer sin enige i, at det er vigtigt, at deres arbejdsindsats og deres bidrag til arbejdspladsen anerkendes ugentligt. Og yderligere understreger betydningen af, at lederen giver konstruktiv og udførlig feedback hver uge (57%).

Behovet for en mere tidsmæssig "institutionaliseret" feed back er måske interessant i forhold til de i indledningen beskrevne forestillinger om tiltide- og

tilstedevær, idet disse ønsker kommer relativt langt nede på prioritetsrækkefølgen, om end de stadig har (relativ) betydning for de unge:

Er fysisk til stede på arbejdspladsen så meget som muligt (54%)

Er tilgængelig når jeg har brug for det uanset tidspunkt (49%)

Bruger sociale medier til at kommunikere med medarbejdere og omverden (46%)

Tallene hænger ganske godt sammen med andre procentsatser i undersøgelsen, hvor de unge vægter fritid og samvær med familie endog meget højt, hvilket de så antagelig også applicerer på deres leder/arbejdsmæssige forhold. At forventningen om, at lederne bruger sociale medier til at kommunikere med, er ikke specielt opsigtsvækkende, da brugen af sociale medier ikke fremstår som noget specielt for de unge, men er en selvfølgelighed – et forhold der kommer meget tydeligt til udtryk også i de kvalitative interviews.

De unge har tilsyneladende en meget god forestilling om rollefordelingen, idet også "kun" 56% forventer, at en leder er åben omkring sig selv og socialiserer med respondenter og andre medarbejdere.

HR-chefernes svar prioriterer også klare rammer, agilitet, faglig udvikling og empati højt i deres ledelse af unge mennesker, hvorimod de prioriterer medindflydelse temmelig meget lavere end de unge. Således mener 59% af HR-cheferne at det er vigtigt at uddelegere ansvar og give plads til medindflydelse på beslutninger i modsætning til de unges 92%. Generelt tillægger HR-cheferne udsagnene i denne del af undersøgelsen noget lavere betydning end de unge, ligesom der er forskellige prioriteter i forhold til, hvad der tillægges betydning. Dog er der interessant nok sammenfald mellem tre af de øverste fem udsagn mellem de unge og HR-cheferne, hvorimod HR-cheferne tillægger omsorgsfuldhed og tilgængelighed noget større betydning. De fem højest ratede udsagn er således "kun" repræsenteret ved 68-65%:

Er tydelig omkring hvad der forventes af mig (68%)

Følger med tiden, er omstillingsparat og hele tiden sørger for at tingene udvikler sig (67%)

Formår at udvikle mine specifikke kompetencer så jeg hele tiden udvikler mig (66%)

Er omsorgsfuld, lyttende og empatisk (66%)

Er tilgængelig når jeg har brug for det uanset tidspunkt (65%)

Således findes den største diskrepans mellem de unge og HR-cheferne i forhold til udsagnene omkring uddelegering af ansvar og medindflydelse på beslutninger, hvor 92% af de unge finder det meget vigtigt eller vigtigt, mens "kun" 59% af HR-cheferne finder det vigtigt, ligesom diskrepansen er udtalt, i forhold til om den unge gives frihed til at udføre opgaver på egen måde, hvor 82% af de unge finder det meget vigtigt, mens kun 47% af HR-cheferne finder det vigtigt.

Omkring feed back udviser svarene til gengæld nogenlunde overensstemmelse, idet 47% af HR-cheferne svarer bekræftende på udsagnet om anerkendelse og 47% omkring ugentlig feed back, hvor tallene for de studerende var henholdsvis 65 og 57.

Forventningerne fra HR-chefernes side til de unge ekspliciteres også i forhold til, hvilken rolle de unge forventes at indtage – besvarelser der er interessante i perspektiv af de ovenfor nævnte forhold omkring fx vilje til uddelegering og medindflydelse på beslutninger, hvor 49% af HR-cheferne ser de unge som "nogen der kan inspirere og udfordre vores måder at tænke og arbejde på" og 32% ser de unge som "nogen der er helt afgørende for virksomhedens fortsatte udvikling og konkurrencekraft". Unge medarbejdere anses således primært som nogen, der kan inspirere og udfordre måden at tænke og arbejde på. Dette er interessant set i lyset af, at virksomhederne i undersøgelsen kun i begrænset omfang har særlige forhold omkring ledelse af unge. Således er det kun knap ¼ (24%) af virksomhederne, der differentierer mellem ledelse af unge og øvrige medarbejdere, ligesom kun 18% svarer, at de har særlige tiltag i forhold til unge medarbejdere (fx særlige principper for ledelse af unge eller særlige arrangementer). I forhold til om virksomhederne oplever det vanskeligere at lede unge end andre medarbejdere er svarprocenterne relativt lave (62%), hvilket måske kan tilskrives, at man ikke reelt tager udgangspunkt i og aktiverer forskellige aktiviteter i forhold til de unge, til trods for svar der kommunikerer gode hensigter. Måske er det udtryk for et kendt dilemma mellem fokus på driften og fokus på mere udviklings- og fremadrettede aktiviteter, der undertiden nedprioriteres på bekostning af driften, som jo er synlig i forhold til diverse periodiske økonomiske opgørelser.

Alene på den baggrund er det også interessant, at 30% svarer at årsagen til at ansætte unge er at få udfordret "plejer", mens kun 8% peger på, at ansættelse sker på baggrund af, at deres virksomhed mangler teknologiske kompetencer.

I forhold til den kulturelle kapital er det interessant, at kun 41% peger på uddannelse/faglige kompetencer som væsentlig årsag ved ansættelsen af unge, mens 79% peger på, at det er personlige kompetencer som fx modenhed, selvstændighed og ansvarsbevidsthed, der afgør en ansættelse. Den nærmest følgende årsag til ansættelse, som scorer relativt lavt i forhold til de her nævnte 79%, er sociale kompetencer (empati, fællesskabsfølelse, teamspirit etc.), der scorer 49%.

Også i forhold til **social kapital** kan der spores diskrepans. I forhold til den antagede forestilling om individualitet og selvcentrering er det interessant, at specielt social kapital fylder temmelig meget for de unge. Således er de unge i udtalt grad orienteret mod familie, når de svarer, at i det gode liv kommer familien før alt andet (81%) sekunderet af, at 68% svarer, at i det gode liv vil "jeg værne om så meget fritid som muligt, hvor jeg bare kan koble fra". Disse to dominerende prioriteter fremstår dog ikke entydige, når 72% samtidig svarer, at i det gode liv kan de arbejde hvor som helst (i parken, hjemme, på arbejdet). Spørgsmålet er

så, om denne "grænseløshed" (fluktuation) betyder, at arbejdet ikke vil tage tid fra de forhold (familie og fritid), som de ellers prioriterer? Denne prioritet kan antagelig også læses som et muligt udtryk for den ovenfor nævnte opblødning mellem grænserne mellem henholdsvis intimsfære og social sfære. Der kan således i det gode liv spores en tendens til, at der er fokus på et fleksibelt arbejdsliv, der (måske) i et vist omfang smelter sammen med fritiden, om end familie som nævnt kommer før alt andet. I forhold til en kønsspecifik betragtning kan det udlæses, at de kvindelige respondenter fremstår noget mere familieorienterede (88%) end de mandlige respondenter (73%). Et forhold der også gør sig gældende i forholdet til at værne om sin fritid.

Til trods for disse prioriteter viser undersøgelsen, at halvdelen af de unge forbinder det gode liv med, at karriere har første prioritet – mænd i (beskedent) højere grad end kvinder.

Generelt dominerer relationer, faglighed og mulighed for medindflydelse de unges "drømmejob". Således svarer ikke færre end 95% at "Begejstrede, passionerede og fagligt kompetente kolleger" er meget vigtige for dem (HR-cheferne 68% i forhold til unge medarbejdere). Om denne forskel kan henføres til forskellige grader af entusiasme og idealisme hos de unge versus en noget mere erfaringsbaseret tilgang hos HR-cheferne begrundet i deres arbejdsmæssige hverdage kunne være en mulighed, men dog ikke en entydig tolkning af forskellen. Hos de unge scorer "En høj grad af samarbejde med andre mennesker" højt (72%) – et tal der ækvivalerer HR-chefernes 70% på samme udsagn. Det relationelle perspektiv understreges yderligere af, at de unge vægter muligheden for at opbygge et stærkt netværk, som de kan trække på højt (81%), mens kun 44% af HR-cheferne svarer, at det er noget, de prioriterer i forhold til unge medarbejdere. Formentlig fordi de fleste fra denne respondentgruppe allerede har etableret et netværk, og som sådan ikke tilskriver det nogen speciel vægtet betydning i undersøgelsen. Samtidig med at det relationelle fylder meget for de unge, kan der spores en udtalt tendens til, at "Muligheden for selv at tilrettelægge egen hverdag" scorer 70% (HR-cheferne 42%), hvilket naturligvis ikke udelukker det relationelle fokus, hvorfor de nævnte 42% hos HR-cheferne måske kan fremstå en smule beskedent. Men måske også et tal, der udtrykker en manglende vilje/evne/lyst til at uddelegere for meget? Eller at relationer i form af forskellige sociale initiativer tilbudt af virksomhederne honorerer et ønske fra de unge, mens det at organisere sig fagligt i en organisation er mindre betydningsfuldt/interessant for de unge.

Generelt peger tallene på, at de unge prioriterer netværk/relationer, et passioneret miljø, faglig udvikling og medindflydelse højt. HR-cheferne scorer som nævnt en del lavere på disse forhold, men også virksomheder prioriterer (ikke overraskende) samarbejde, faglig udvikling, passioneret og ny teknologi højt: "En høj grad af samarbejde med andre mennesker" (70%), "Begejstrede, passionerede og fagligt kompetente kolleger" (61%) og "Faglige udviklingsmuligheder" (62%).

Til gengæld kan der spores en interessant forskel i "Stort fokus på teknologi og digitalisering i arbejdsgange", hvor 58% af HR-cheferne tillægger det betydning, mens kun 49% af de unge tillægger det betydning. En forskel der muligvis kan tilskrives de unges internaliserede forhold til ny teknologi (privat-arbejds-mæssigt), hvor teknologi er en så naturlig del af livet, at det ikke ofres den opmærksomhed som HR-cheferne giver det – måske på grund af manglende viden/erfaring med potentialerne i teknologisering og digitalisering.

De mest markante forskelle i denne del af undersøgelsen er relateret til medindflydelse ("Muligheden for selv at tage initiativer og præge egne arbejdsopgaver": unge 88%, HR-chefer 50%), netværk ("Mulighed for at opbygge et stærkt netværk [...] at trække på": unge 81%, HR-chefer 44%) og endelig teknologi/digitalisering, hvor virksomhederne/HR-cheferne prioriterer det markant højere end de unge ("Stort fokus på ny teknologi og digitalisering i arbejdsgange": unge 49%, HR-chefer 58%).

Endelig i relation til social kapital har HR-cheferne højere prioritering af at være åben og socialisere end de unge (Tallene er henholdsvis 56% for de unge og 61% for HR-cheferne). Tallene kan antageligvis læses som et udtryk for dels de unges opfattelse af lederrollen (jf. nedenfor under kvalitative resultater) dels HR-chefernes nærmest definerede funktionsbeskrivelse som for de flestes vedkommende antageligt indeholder en forventning om både at være åben og kunne socialisere.

Nedenfor er udarbejdet to skemaer på baggrund af den kvantitative undersøgelse, der fokuserer på dels ledelse dels hvad der motiverer de unge. Tallene er ikke her eksplicit relateret til de forskellige kapitalformer, men giver et hurtigt overblik over respondentgruppernes forskellige prioriteter:

Sammenligning af prioriteringsrækkefølgen af **ledelse** i arbejdslivet

Prioritering	Unge prioritering af lederegenskaber	HR-chefer prioritering i forhold til eget lederskab af unge
1	Uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger (92%)	Er tydelig omkring hvad der forventes af den unge (68%)
2	Er tydelig omkring hvad der forventes af mig (91%)	Følger med tiden, er omstillingsparat og hele tiden sørger for at tingene udvikler sig (67%)
3	Følger med tiden, er omstillingsparat og hele tiden sørger for at tingene udvikler sig (86%)	Formår at udvikle den unges specifikke kompetencer (66%)
4	Giver frihed til at udføre mine arbejdsopgaver på egen måde (82%)	Er omsorgsfuld, lyttende og empatisk (66%)
5	Formår at udvikle mine specifikke kompetencer (84%)	Er tilgængelig når den unge har brug for det uanset tidspunkt (65%)

6	Er omsorgsfuld, lyttende og empatisk (78%)	Udfordrer den unge fagligt i det daglige arbejde (63%)
7	Udfordrer mig fagligt i det daglige arbejde (75%)	Er fysisk tilstede på arbejdspladsen så meget som muligt (63%)
8	Anerkender min arbejdsindsats og bidrag ugentligt (65%)	Er en den unge kan spejle sig i og se op til (62%)
9	Er fleksibel omkring arbejdstider (62%)	Er åben omkring mig selv og socialiserer med medarbejdere (61%)
10	En jeg kan spejle mig i og se op til (58%)	Uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger (59%)
11	Giver konstruktiv og udførlig feedback hver uge (57%)	Giver konstruktiv og udførlig feedback hver uge (53%)
12	Er åben omkring sig selv og socialiserer med medarbejdere (56%)	Giver frihed til, at den unge kan udføre arbejdsopgaver på egen måde (47%)
13	Er fysisk tilstede på arbejdspladsen så meget som muligt (54%)	Anerkender den unges arbejdsindsats og bidrag ugentligt (47%)
14	Er tilgængelig når jeg har brug for det uanset tidspunkt (49%)	Er fleksibel omkring arbejdstider (47%)
15	Bruger sociale medier til at kommunikere med medarbejdere og omverden (46%)	Bruger sociale medier til at kommunikere med medarbejdere og omverden (27%)

Sammenligning af prioriteringsrækkefølgen af **motivationsfaktorer** i arbejdslivet:

Priorite ring	Unge ønsker for et fremtidigt drømmejob	HR-chefers prioritering i relation til unge mennesker
1	Begeistrede, passionerede og fagligt kompetente medarbejdere (95%)	En høj grad af samarbejde med andre mennesker (70%)
2	Faglige udviklingsmuligheder (93%)	Faglige udviklingsmuligheder (62%)
3	Mulighed for selv at tage initiativer og præge egne arbejdsopgaver (88%)	Begeistrede, passionerede og fagligt kompetente medarbejdere (61%)
4	Mulighed for at opbygge et stærkt netværk, man kan trække på (81%)	Stort fokus på teknologi og digitalisering i arbejdsgange (58%)
5	En høj grad af samarbejde med andre mennesker (72%)	Mulighed for selv at tage initiativer og præge egne arbejdsopgaver (50%)

6	Mulighed for selv at tilrettelægge egen hverdag (70%)	Mulighed for at opbygge et stærkt netværk, man kan trække på (44%)
7	En høj løn (68%)	Mulighed for selv at tilrettelægge egen hverdag (42%)
8	Et job hvor der er meget lille risiko for at blive ledig (62%)	Uforudsigelighed og variation i hverdagen og arbejdsopgaverne (36%)
9	Uforudsigelighed og variation i hverdagen og arbejdsopgaverne (58%)	Arbejdsopgaver der får den unge til at fremstå interessant (35%)
10	Stort fokus på teknologi og digitalisering i arbejdsgange (49%)	Et job hvor der er meget lille risiko for at blive ledig (32%)
11	Projekter der gør verden omkring mig til et bedre sted (49%)	Meget lidt/intet overarbejde (28%)
12	Arbejdsopgaver der får mig til at fremstå interessant (49%)	Projekter der gør verden omkring den unge til et bedre sted (25%)
13	Hurtige forfremmelses- og karrieremuligheder (43%)	Hurtige forfremmelses- og karrieremuligheder (20%)
14	Et prestigefuldt job med en stor titel på visitkortet (31%)	En hverdag der ikke kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen (18%)
15	Meget lidt/intet overarbejde (21%)	Et prestigefuldt job med en stor titel på visitkortet (16%)
16	En hverdag der ikke kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen (20%)	Flere forskellige job samtidig (fx deltid og eget projekt/firma) (14%)
17	Flere forskellige jobs samtidig (fx deltid og eget projekt/firma) (15%)	En høj løn (12%)

6.1.1 Opsamling – kvantitativ undersøgelse

Konklusionerne på den kvantitative del af undersøgelsen er her sat i forhold til de forskellige kapitalformer. Den samlede konklusion viser (også), at økonomisk kapital er den mindst dominerende, ligesom symbolsk kapital heller ikke fylder meget. Kulturel kapital er også repræsenteret om end beskedent, hvorimod social kapital er dominerende.

Generelt tegner der sig et billede af, at virksomhederne kun i begrænset omfang har særlige forhold omkring ledelse af unge medarbejdere. Således svarer 47% (jf. ovenfor), at de ikke har nogle særlige tiltag i forhold til unge medarbejdere (fx særlige principper for ledelse af unge medarbejdere eller særlige arrangementer for unge). Det kan fremstå som et paradoks, at man på den ene side gerne vil lave en differentiering mellem unge og ældre medarbejdere, når det kommer til kompetencer

og egenskaber, men at man alligevel ikke ønsker at praktisere denne differentiering, når det kommer til selve ledelsen. Kort sagt: man kan konstatere en forskel, men handler ikke på den.

I den kvalitative del af undersøgelsen fremkommer det også (som et supplement til ovenstående), at selv om de fleste ledere påpeger en række forskelle mellem unge og øvrige medarbejdere, så ender flere af lederne alligevel op med at konkludere, at de i bund og grund forventer det samme af hhv. yngre og ældre medarbejdere.

De unge er langt mere optagede af høj løn end virksomhederne er tilbøjelige til at give den (økonomisk kapital)

Unge vurderer, at der om fem år er mange flere kandidater at vælge imellem, og kun 1/2 tror det bliver sværere at fastholde og sværere at finde egnede kandidater (økonomisk, kulturel og social (symbolsk) kapital)

Virksomheder vurderer, at der om fem år er færre kandidater at vælge imellem, 2/3 tror det bliver sværere at fastholde, mens hele 4/5 tror det bliver sværere at finde egnede kandidater (økonomisk, kulturel og social (symbolsk) kapital)

Næsten alle unge scorer faglig udvikling i top – 1/3 af virksomhederne prioriterer ikke faglig udvikling af unge medarbejdere(!) (kulturel kapital)

De unge er langt mere optagede af faglig udvikling end virksomhederne (kulturel/social kapital)

De unge er langt mere optagede af frihed, fleksibilitet og medindflydelse i arbejdslivet end virksomhederne (social kapital)

I de unges top fem finder vi mulighed for selv at tage initiativer, præge arbejdsopgaver og tilrettelægge arbejdsdagen, ligesom de i det gode liv lægger stor vægt på fleksibilitet i arbejdslivet (social kapital)

Virksomhedernes topprioritet ift. unge handler om samarbejde med andre medarbejdere (= opbygge erfaring) (social kapital)

De unge er langt mere optagede af at arbejde i et passioneret arbejdsmiljø, end virksomhederne er af at skabe det (social kapital)

1/3 virksomheder svarer, at de ikke prioriterer at skabe et passioneret miljø med begejstrede og kompetente kollegaer for unge (social kapital)

Til gengæld lægger de unge mere vægt på ledernes tilstedeværelse på sociale medier end virksomhederne (social kapital)

Alle er enige om at samarbejde, feedback og online tilstedeværelse er centrale dimensioner i fremtidens arbejdsliv (social kapital)

4/5 unge forventer ikke et arbejdsliv om fem år, hvor de skal være fysisk til stede på arbejdspladsen i nævneværdig grad, ligesom 3/4 forventer, at samarbejde og feedback vil være i højsæde til den tid (social kapital)

Generelt har de unge en lystbetonet tilgang til (arbejds-)livet. Topprioriteringer i det gode liv er familie, fritid og et fleksibelt arbejdsliv – hver anden har dog karrieren som høj prioritet. I denne sammenhæng er det interessant, at kvinder tænker mere i work-life balance, mens mænd tænker mere i work-life fusion – begge er dog lige karriere-orienterede

De unge scorer generelt både motivationsfaktorer og ledelsesdimensioner højere end virksomhederne.

De unge tillægger ny teknologi og digitalisering af arbejdsgange mindre vigtighed end virksomhederne.

Alle er enige om at digitalisering kommer til at spille en stor rolle.

6.2 Kvalitativ undersøgelse

Den kvalitative del af undersøgelsen omfatter ligesom den kvantitative del både de unge og HR-chefer. Generelt gælder det ligesom i den kvantitative del af undersøgelsen for begge grupper, at økonomisk og symbolsk kapital ikke indtager nogen dominerende plads. Økonomisk kapital forekommer faktisk ikke i de kvalitative interviews – et forhold der muligvis kan føres tilbage til, at der ikke eksplicit er spurgt ind til denne kapitalform. En forklaring, der kan antages at være korrekt, når man ser på den trods alt dominerende vægt "løn", tillægges af de unge i den kvantitative del af undersøgelsen. Symbolsk kapital forekommer både hos de unge og hos HR-cheferne om end med forskellig styrke og i forhold til den samlede respondentmasse med forskellig udsagnskraft.

De to dominerende kapitaler hos begge grupper er som i den kvantitative del kulturel og social kapital. I denne del af undersøgelsen fremtræder det også med tydelighed, hvordan grænsen mellem intimsfæren og socialsfæren er under pres blandt andet i forhold til en af de dominerende tematikker i dataene nemlig "relationer" og "feed back/anerkendelse".

Det skal understreges, at det i den kvalitative del af undersøgelsen har været noget vanskeligere at opstille kapitalkategoriseringerne distinkt, da der gennemgående er tendens til, at de flyder mere sammen her end i den kvantitative del af undersøgelsen.

Kapitalerne er således ikke substantielle, men dynamiske størrelser, hvilket i forhold til en placering af begivenheder relateret en specifik kapitalform hviler på en fortolkning i kontekst, hvilket også fremgår, når flere kapitalformer rækker ind over hinanden. Og dette problematiserer det naturligvis yderligere, at konteksterne er forskellige fra virksomhed til virksomhed og fra situerethed til situerethed, hvilket kan udløse forskellige placeringer for noget tilsyneladende identisk. Det betyder yderligere, at kapitalformerne defineres forskelligt afhængig af de felter¹⁰, man arbejder med.

Som nævnt ovenfor kan **symbolsk kapital** identificeres hos flere af respondenterne. Symbolsk kapital er som tidligere beskrevet karakteriseret ved moral samt ære, prestige, som kan fremkomme ved at tilhøre fx en bestemt familie, en bestemt samfundsklasse, eller hvis man har gået på et prestigefyldt universitet – eller som her arbejder i en bestemt virksomhed.

Den symbolske kapital er for HR-chefernes vedkommende typisk relateret til deres virksomhed/organisation. Det at være en del af en bestemt virksomhed tilskrives stor værdi (herunder for nogle af HR-cheferne om end noget mere sporadisk hvilke områder fx CSR, virksomheden beskæftiger sig med). Det kommer til udtryk på

¹⁰ 'Felt' kan betragtes som et rum inden for det sociale rum og er bl.a. defineret ved, at det er et system af positioner relateret til hinanden. Det er således en arena inden for det sociale rum, der konstrueres ved hjælp af en sammenhængende regi af positioner, relationer, som skaber sit eget rationale. Fx begrebet 'generation' i den betydning projektet Ledelse af unge arbejder med generationsbegrebet.

forskellig vis. I en af organisationerne understreger HR-chefen, at der hos de unge hverken er fokus på struktur eller penge, men det at der er mange sociale aktiviteter i form af arrangementer og klubber vægtes højt (hvilket kan rubriceres som både symbolsk og social kapital, idet man som medlem af de "rigtige" klubber og deltager i de "rigtige" arrangementer bliver tillagt en bestemt betydning).

En anden af HR-cheferne ekspliciterer det mere tydeligt, når vedkommende taler om værdier og betydningen af at være en virksomhed, man kan være stolt af at være en del af, men modificerer det en smule i forhold til de unges præference for kortvarige ansættelser frem for livstidsansættelser, hvilket naturligvis ikke ekskluderer stoltheden ved at være ansat (også i forhold til at jo højere symbolsk kapital des større er sandsynligheden for at de måske bliver?).

En HR-chef fra en anden stor virksomhed understreger gennem hele interviewet virksomhedens menneskesyn, som ikke er differentieret i forhold til alder. De to centrale omdrejningspunkter i denne virksomhed er moral og etik. I denne virksomhed er det mennesket, menneskesynet og situationen, der er de afgørende faktorer. Således siger HR-chefen:

Så de ledere der er rigtig dygtige til egentlig bare at lede, de leder også i fin grad unge mennesker. Og igen, vi vil jo rigtig gerne have at folk bliver hos os i fyrre år, og det betyder, at man også er nødt til at udvikle sig og derfor skal unge ikke nødvendigvis have... det kan godt være, at de i nogle situationer skal have særlig attention på en måde og i andre situationer skal andre have særlig attention. Det kommer jo an på situationerne, så derfor er vores mantra egentlig; jamen unge er ikke noget særligt. Alle er særlige, så behandl dem venligst forskelligt alle sammen, fordi så har du en større chance for at få det til at virke. Men igen, det er klart, at hvis du arbejder sammen med de samme ti mand i ti år, så har du nogle løbemønstre, og der skulle jeg da hilse at sige, at det kan da godt være svært for et ungt menneske at komme ind og tro, at man skal ændre de løbemønstre. Omvendt så har vi en kultur, der er åben, og der er en lav magtdistance...

Ordentlighed, moral og etik er bærende i denne virksomhed, hvilket yderligere ekspliciteres i følgende udsagn:

Det kan alle, og det er et af de... vi bruger ikke lige begrebet 'ordentlighed', men vi bruger noget, der ligner. Og så som vi også siger til alle vores ledere; vær nu bare autentisk. Fordi du kan ikke have en facade. Folk gennemskuer den alligevel. [...] Og når man er autentisk, så begår man også fejl. Og når man begår fejl, så står man ved dem. Og begår man fejl, der gør folk ondt på den ene eller anden måde, så går man hen og siger undskyld. Og så er den ikke længere. Så er det lige meget, om det er [adm. direktør], om det er mig, eller det er en mellemleder.

Det at arbejde et sted med et sådant menneskesyn er jo dels udtryk for en høj symbolsk kapital dels høj menneskelig integritet, som også kunne pege (og reelt peger) mod social kapital, hvor man som en del af virksomheden får tilført værdi ved at dels at arbejde der dels at blive identificeret med en så udpræget grad af ordentlighed.

Nedenfor er beskrevet, hvordan repræsentanter for de unge skriver sig ind i symbolsk kapital.

En repræsentant for de unge omtaler under interviewet i beskrivelsen af sin funktion på sit studiejob sig selv som "administrator" og "professionel", hvilket in casu relaterer sig til symbolsk kapital: det at være en del af et fagprofessionelt miljø, der giver stolthed og bidrager til en styrkelse af selvforståelsen og selvfølelsen er vigtig. Et forhold der understreges, når hun omtaler sig selv nærmest eksistentielt som "administrator" og ikke mindst kontrasterer til andre i hendes optik knap så betydningsfulde jobs:

Så er det lidt noget andet, når man skal være mere professionel. Man skal være eksperten her. Den der kommer til med nogle spørgsmål og ikke bare; jeg skal have den der pizza [...] meget er det, man laver som ejendomsadministrator; tager telefonen, løser nogle problemstillinger over telefonen, og det er rigtig god træning. Der er ikke så mange, der er gode til at tale professionelt over telefonen.

Netop hendes funktion på arbejde illustrerer, hvordan de to kapitaler (kulturel og symbolsk) betyder endog overordentlig meget for hende

For man får jo ligesom lov til at være en del af teamet. Du er ikke bare sådan en, de smider nogle opgaver hen på, og så skal du sidde og skrive dem på computer. Man får ligesom lov at tænke selv.

Den symbolske kapital kommer også til udtryk, når hun omtaler den unge generation som et aktiv i forhold til at problematisere og stille spørgsmålstejn ved faste procedurer, men adresserer ikke spørgsmålet om, hvor langt man som ung er parat til at disciplinere sig for at opnå eksempelvis karrieremæssige fordele:

Helt sikkert. Altså det er fint nok, at de til at starte med siger; hey, vi plejer at gøre sådan. Og så i starten, så vil jeg helt sikkert gøre det på den måde, men i takt med at man ligesom 193 forstår processerne mere og mere, så kan man komme med sine egne forslag. Jeg vil sige, at jeg er doven på den gode måde. Jeg gider ikke gøre noget på en måde, som jeg ikke kan se en mening i. Så derfor tænker jeg rigtig meget over den måde, jeg gør tingene på. Også småting. Nu er specielt et af de systemer, vi har hos [virksomhedens navn] rigtig langsomt, så der er jeg rigtig god til at sige; okay, så er jeg i gang med to opgaver på én gang; trykker ind her, og imens den tænker, så sidder jeg lige og folder nogle papirer, eller hvad der nu skal gøres. Så sådan nogle ting med at effektivisere kan jeg rigtig godt lide. Og det kan godt være, at det, der fungerer godt for mig, ikke på samme måde fungerer godt for en anden. Men det at jeg får lov til at gøre det på min egen måde, det synes jeg er vigtigt

På spørgsmålet om, hvad hun synes, de vigtigste egenskaber en medarbejder skal have, nævner hun "gå på mod", "flid" og "lyst", som alle kan fortolkes som præmisser i forhold til dels arbejdet, men også i forhold til at skrive sig ind i og forholde sig til forskellige kapitalformer. I denne forbindelse fokuserer hun på symbolsk kapital, når hun fremhæver, at arbejdet "bliver gjort ordentligt". Hun navigerer også personligt i forhold til den værdi forskellige kapitalformer tillægges, når hun flere gange understreger betydningen af, hvor vigtigt det er for hende at udføre et ordentligt stykke arbejde (her

kommer hendes baggrund måske ind og spiller en rolle med hendes kristne opdragelse og reference til "det fællesskab, som kristendommen som religion skaber for mange mennesker", hvor symbolsk kapital er dominerende. Også selv om hun senere nævner, at det ikke har den store betydning for hende længere). Hun er i et eller andet omfang (implicit?) bevidst om, kapitalernes værdi, idet hun med sit fokus på advancement tillægger (både kulturel kapital og) symbolsk kapital værdi:

Så har jeg ikke noget imod at skulle arbejde igen, når de [eventuelt fremtidige børn] er gået i seng. Der kan jeg godt strække mig og gøre noget for, at jeg stiger lidt i graderne. Men når jeg får børn, kommer de til at være første prioritet.

I forhold til den unge generation er der tendenser til, at hun tillægger hele generationen relativ stor kulturel kapital med deres "friske øjne" på forskellige procedurer, men samtidig accepterer hun med sit fokus på kulturel kapital, at der er nogle, der på grund af deres uddannelse, titler og funktion og ikke mindst de fællesskaber, de er en del af, har nogle fordele og lukrative platforme. Med disse perspektiver får hun om end implicit gjort opmærksom på, at hun er bevidst om at nogle kapitalformer (i hendes optik) tilskrives forskellige former for værdi. Og nogle er vigtigere end andre. Interessant er i denne sammenhæng hendes udsagn om, at hun opfatter det, at de unge kommer ud "som et blankt papir" som "en rigtig god egenskab", hvilket er interessant i forhold til at acceptere, at forskellige kapitalformer har forskellig værdi i forskellige kontekster: man må simpelthen lære reglerne for spillet eller værdierne for at kunne begå sig organisatorisk adækvat (jf. s. 17). Men netop vekslingen mellem forskellige kapitalformer er et centralt tema for hende (også når hun i forhold til sit kristne fællesskab påpeger vigtigheden af det), bl.a. at den unge kommer med friske øjne, selvstændig tænkning, gå på mod etc., men samtidig må lære hvilken værdi disse egenskaber har i konteksten, og hvordan de så kan forhandles, indpasses og kurssikres i kontekst.

En anden repræsentant for de unge beskriver sig selv som "finansiel rådgiver" og understreger, at det er i et "advokatselskab". Der er således en del symbolsk kapital ved at kunne identificere sig med en gruppe "vigtige", højtuddannede og indtage en plads og få "meget ansvar", hvor de har respekt for hendes indsats:

Altså jeg synes jo også, at det er super fedt, at de kommer og spørger mig. Hvis vi har nogle projekter kørende, tager de typisk mig med til møderne og siger; nå [respondentens navn], hvad er din mening, og så sidder der otte jurister og advokater og partnere i virksomheden og vil høre min mening om noget, hvor jeg tænker, at det har jeg overhovedet ikke erfaring med. [...] men de forventer, at jeg har en mening til det hele og måske også fagligt har sat mig mere ind i det.

Hun har dog været bevidst om kursværdien ved forskellige kapitalformer, når hun siger:

Ja, det ved jeg ikke... Jo, det er det også. Det synes jeg, det var de første par måneder, hvor jeg var rigtig usikker, også på hvor meget kan jeg tillade mig at

spørge dem og hele kulturen i virksomheden og sådan noget, synes jeg var vildt svært. Men nu er jeg sådan faldet til og kender dem godt og ved, hvor søde de er. Så det er blevet meget nemmere nu. Men stadig hårdt...

Netop bevidstheden omkring bytteforhold kommer også til udtryk hos respondenten, når hun taler om at skulle "ud":

Jeg synes, det er skræmmende at skulle komme ud, og der er en masse forventninger til, hvad jeg kan. Man kan sige, at nu synes jeg, at jeg har været heldig, at jeg har været i praktik i tre måneder, som gav mig rigtig meget, bare det at være på en arbejdsplads, og så at jeg også har fået det her studiejob, som gør at jeg... Men jeg tror stadig, det er virkelig skræmmende, at der bliver stillet vildt mange krav til en, og jeg tror mange af de ting, de forventer, jeg kan, det kan jeg ikke.

Hun accepterer også, at det at udføre et ordentligt arbejde og tilegne sig viden om kursværdien af de forskellige kapitaler implicerer meget arbejde. Hun er villig til at investere sine aftener for at kunne "leve op til det, de forventede af mig". Arbejde i fritiden tillægges værdi som engagement som en del af den symbolske kapital:

Ja ja. Det kunne det godt være. Og det er ikke fordi, hun forventer jeg skal svare, men det er jo stadig et signal til mig om, at hun arbejder også om aftenen. Om jeg så svare hende, det er hun fint tilfreds med. Hun skriver ikke tilbage til mig; du burde ikke arbejde nu.

Netop det at være ung tilskrives en symbolsk kapitalværdi af både de unge og HR-cheferne om end også med forskellig værdi, ligesom kursværdien på ungdom mildest talt fremstår noget fluktuerende.

Dataene peger på, at for at blive anerkendt som ungt menneske i en arbejdskontekst skal man være i stand til at navigere i paradokset mellem på den ene side at være et frisk pust og udfordre "plejer" i kraft af sin nye viden og sit ungdommelige gåpåmod, og på den anden side være en, der er let at forme i kraft af sin manglende erfaring. De unge forsøger da også selv at navigere i paradokset i og med, at de skifter mellem at fremhæve det ene: evnen til at være et frisk pust og udfordre plejer, og det andet: evnen til at være nem at forme efter virksomhedens ønske. At de så at sige spiller på begge heste kan antageligt ses som et udtryk for, at de forstår spillet og forstår at veksle/fremhæve kapitaler på en i kontekst fordelagtig måde.

Ifølge de kvantitative data er der ikke en entydig årsag til, hvorfor virksomheder ansætter unge mennesker, men den mest dominerende årsag er, at virksomhederne har brug for at få udfordret "plejer". Det har 30% af de adspurgte HR-chefer angivet som en overvejende grund til at ansætte unge mennesker. Ligeledes har 49% af HR-cheferne angivet, at de betragter unge mennesker som nogen, der kan inspirere og udfordre virksomhedens måde at tænke og arbejde på.

I de kvalitative data ser vi samme pointe komme til udtryk. En af HR-cheferne fremhæver det som en fordel, at de unge ikke er bange for at sige deres mening "fordi det gør jo, at tingene rykker", og det fremhæves endvidere som noget positivt,

at de ikke er *"konforme i forhold til, at sådan har vi altid gjort, og sådan skal vi blive ved med at gøre"*. I en anden organisation fremhæves det, at de unge mennesker *"kan være et frisk pust i en personalegruppe"*, og at *"de er mere uspolerede"*. HR-chefen understreger endvidere, at de kan *"stille nogle gode spørgsmål ind imellem og sige; jamen hvorfor er det, at I gør dét?"*. HR-chefen går endda så vidt som at sige, at de for ham at se gerne må bevare denne uspolerethed så lang tid som muligt, efter de er ansat:

De gange jeg har ansat unge mennesker, plejer jeg at joke lidt med dem om, at nu skal vi sørge for at få det ud af dem, vi kan, imens de stadigvæk er uspolerede, inden de bliver en del af organisationen. Fordi de har nogle gange nogle helt andre vinkler på det og stiller de der spørgsmål. Det synes jeg er godt, at de gør.

Der må gerne gå noget tid, inden de bliver for indspiste. De må gerne bevare denne her spørgelyst og sunde kritiske forandringssans; hvorfor gør I det? Kunne det ikke gøres på denne her måde? Det er jo typisk der, den kommer fra.

Netop derfor er det tankevækkende og ikke mindst paradoksalt, at man samtidig rekrutterer unge mennesker, fordi de er *"nemme at forme"* og indpasse i en virksomhed. Som en anden HR-ansvarlig, der deltog i interviewet fra samme organisation, siger:

Og jeg kan egentlig meget godt lide denne der modelleringsproces, man også har mulighed for at være en del af og også lidt opdrage dem.

En repræsentant for de unge udtrykker symptomatisk forholdet mellem ungdom og erfaring noget mere forbeholdent. Respondenten understreger sine forestillinger om det positive i at komme ind i en organisation med ny frisk viden:

Og min chef lagde meget vægt på, at jeg ikke var kommet til samtale på grund af, at jeg er intern, men faktisk på grund af, at jeg havde en god ansøgning. Jeg fik den desværre ikke, fordi der var en, der havde en masse erfaring (...) Men jeg prøvede til samtalen at lægge vægt på det her med, at jeg er nyuddannet, så jeg ligesom kommer med noget god viden i forhold til min teori og alle de her ting, som jeg ved omkring service osv. Men at der så kommer en, der har så meget erfaring... det er jo også forståeligt nok.

Ungdom forstås her som værdifuld (opdateret, frisk, ny) og erfaring som noget negativt (vane). Det lader dog til, at respondenterne er bevidst om og til dels også accepterer den lave kurs af sin kapital i kontekst, når det som her sammenholdes med erfaring.

Det lader i det hele taget til at være ganske naturligt for respondenterne, at det forholder sig sådan, at erfaring overtrumfer ungdommens friske pust og nye viden. Hun er for eksempel ikke særlig optimistisk i forhold til, hvordan der generelt vil blive taget imod hendes ungdommelige friskhed og nye viden i en arbejdskontekst:

Nu har jeg nogle rigtig søde kollegaer, så de lytter. Men jeg vil sige, at overordnet i mange virksomheder, der har de jo det der med, at de har deres ting på den gode gamle måde. Og der skal der meget til, før de kan rykke på brikkerne i forhold til at skabe noget nyt (...) Når man sidder i en HR-afdeling og tingene har været, som de har været i 20-30-40 år, og hvem er jeg så, der kommer ind som en eller anden service-økonom og skal lave om på tingene.

Set i perspektiv af ovenstående er den oplevede kursværdi af ungdom hos respondenterne således lav. Det implicerer ifølge respondentens opfattelse, at evnen til at vide og afkode, hvordan tingene fungerer i en virksomhed i sidste ende kan antages at veje tungere end nye og friske perspektiver.

Generelt vurderes ungdom dog som relativt positivt hos en overvejende del af HR-cheferne, fordi de kommer "med ungdommens energi og dumme spørgsmål" og "nye øjne", men flere af HR-cheferne understreger, at ungdom ikke er en kvalifikation i sig selv, hvilket implicerer, at man i respekt for andre ikke får nogen særsocial kapital status blot på grund af sine "dumme spørgsmål", "friske øjne" og "kapow". Generelt kan de unges antiautoritære tilgang og problematisering af rutiner tolkes som positivt, når de også er i stand til at anerkende, at der eksisterer spilleregler, der regulerer adfærden i organisationen. (jf. Sociale kapitaler)

Ovenstående leder over en beskrivelse af **kulturel kapital**, som den fremstår hos respondenterne. Kulturel kapital omfatter viden, færdigheder, uddannelse etc. Kulturel kapital kan rubriceres i tre former, nemlig i kropslig (fx sprog, madvaner, politiske holdninger etc.), i objektiveret form (fx kunst) og i institutionaliseret form (fx eksamensbeviser, akademiske grader, priser, medaljer etc.). Kulturel kapital er et produkt af socialiseringen og bliver en del af habitus, som giver retning til erkendelsen af fordelene ved at have bestemte værdier.

Kulturel kapital har fx en dominerende plads hos flere af virksomhederne. I en af virksomhederne kommer det bl.a. til udtryk i udformningen af jobannoncer, som skrives forskelligt, afhængig af om det er en akademisk eller en ikke-akademisk stilling, der skal besættes:

Men du ville ikke skrive sådan til et akademikeropslag? [...] Fordi jeg forventer mig trods alt, at de er et andet sted end elev. En elev er jo meget yngre. Men jeg forventer også, at en akademiker måske ser på nogle andre ting og har en anden indgangsvinkel. Omvendt så kan vi jo godt se, at dem som vi får ind... altså vi oplever lidt, at de skal nurses noget mere, end man skulle – nu er jeg [alder], og jeg synes jo, jeg er gammel nogen gange – fordi vi oplever, at de skal hjælpes meget. Nogle er meget grundige og har undersøgt mange ting, men der er altså også nogen, om det så er eleverne eller det er HK'erne eller det er håndværkerne, som fuldstændig sådan; [Virksomhedens navn] er skabt for mig og her er jeg, og jeg har ikke undersøgt noget, men hvad kan I fortælle mig?

Et konkret eksempel på vægtningen af den kulturelle kapital i virksomheden kommer til udtryk i forbindelse med HR-chefens forventninger til faglige kompetencer i relation til både retskrivning og beregninger, hvor hun med reference til virksomhedens ansigt udadtil også får berørt den symbolske kapital. Hun nævner selv, at en ung medarbejder formentlig syntes, hun var "åndssvag" med sit fokus på korrekte

formuleringer, men valgte at forklare den unge medarbejder substansen in casu ekstern profilering i at skrive korrekt. HR-chefen understreger også værdier, som rettelig er udtryk for et fokus på symbolsk kapital, når hun fx understreger, at "sjusk" ikke er accepteret, ligesom ordentlighed bliver en del af den symbolske kapital og selvforståelsen i virksomheden. Nok så interessant berører hun selv bytteforholdet mellem kapitaler, når hun siger, at virksomheden vil give de unge noget, men de skal også give noget tilbage, fx ordentlighed. Hun er klar over, at organisationen (og samfundet) befinder sig i et vadede, når hun understreger, at de faste arbejdsrutiner, tilstedeværelse etc. er under opbrud, og rammerne bliver nødt til at være løsere. Yderligere understreges det ved, at faglighed (kulturel kapital) giver mulighed for at udfordre organisationen

En anden HR-chef er fokuseret på kulturel kapital, når han bl.a. understreger, at virksomheden lægger stor vægt på at "øge det teoretiske niveau". Det manifesterer sig i, at virksomheden fortrinsvis ansætter nye medarbejdere på kandidatniveau, hvilket naturligvis ikke kun er udtryk for kulturel kapital, men i lige så høj grad et udtryk for symbolsk kapital. Det forklares med, at en akademisk tilgang til at opsamle viden og lære videre sikrer højere kvalitet, hvilket i højere grad må tolkes som en subjektiv antagelse end et dokumenteret faktum. De har således lagt afstand til det, han selv karakteriserer som et klassisk karriereforløb i branchen, hvilket yderligere understreges af, at det "laveste" teoretiske niveau, virksomheden ansætter på, er en mellemlang videregående uddannelse. HR-chefen er meget bevidst om, at unge medarbejdere ikke går efter en livslang ansættelse, men i højere grad går efter, hvilke opgaver de skal/kan løse:

Jeg oplever heller ikke, at de unge mennesker i dag går efter fyrre års ansættelse. De går netop efter, hvilke opgaver skal jeg løse, hvordan kan jeg udvikle mig, hvad er det for nogle ting, jeg kan komme til, hvordan er virksomheden? Hvis jeg skal pege på nogle ting om i dag, så har vi fået flere spørgsmål, end vi gjorde for ti år siden, på vore sociale ansvar, CSR, altså hvordan står vi i det politiske...

Under interviewet smelter tre kapitalformer sammen, idet hans beskrivelse af de unges forventninger implicerer både social, kulturel og symbolsk kapital. Den symbolske kapital bliver en konkurrenceparameter, som så i bedste fald resulterer i at kulturel og social kapital kombineres/(veksles?) med symbolsk kapital.

Det er typisk unge mennesker, der gerne vil vide noget om det, fordi der er man simpelthen mere oplyst. Det har måske også noget at gøre med, at vi ansætter nogen, der er ældre. Altså hvad kommer af hvad. Så der er noget der. Men man spørger meget efter det der; passer virksomheden til mig? Det kigger de efter. Det er super fint. De kigger også efter geografi, de kigger også efter løn, de kigger også efter de helt traditionelle ting. Det er ikke væk. Slet ikke. Men der kommer sådan lidt andet ind. Og så lægger man selvfølgelig meget vægt på, hvad man har af udviklingsmuligheder. Ikke nødvendigvis karrieremuligheder, men udviklingsmuligheder. Så vi plejer at have den tilgang, og har haft den i mange år, at sige, at det vi veksler der, det er i bund og grund; du øger vores markedsværdi, og vi øger din markedsværdi. Så simpelt må det trade være. Og dit initiativ og din selvstændighed og alle mulige andre gode ting, det belønnes, men det gør din situationsfornemmelse også. Så vi ansætter heller ikke direktelever. Og det forklarer vi egentlig folk ret tydeligt, at det er super fint, at de har store ambitioner, men de skal også forstå, at erfaring er heller ikke at kimse af. Så hvis de vil gøre sig selv en stor tjeneste, så vil vi gerne hjælpe dem, men så gør de sig brede, før de gør sig smalle og høje, og nogen har tid, og nogen har ikke tid. Og undskyld jeg siger det; det var det

også tilbage i 80'erne. Så der er ikke den store forskel på de unge mennesker i dag. Der hvor der er nogen forskelle, det er selvfølgelig, at de unge mennesker i dag er langt mere digitale. De kan multitaske i de digitale medier. Det er deres hverdag. Ja, men sådan er det. Sådan har det sikkert også været, da man gik fra papir til computer osv. Altså der er udvikler tingene sig i takt med samfundet.

I en anden af de deltagende virksomheder kommer prioriteringen af den kulturelle kapital bl.a. til udtryk i HR-chefens udsagn, om, at vedkommende bevidst går efter at ansætte akademikere og studerende, hvilket så også bliver en del af en elitær selvforståelse og dermed et udtryk for symbolsk kapital som nævnt ovenfor. Dette sekunderes af en anden HR-chef, som tillægger (institutionaliseret) kulturel kapital meget stor værdi:

Når vi skal ansætte unge, så kigger vi selvfølgelig efter, at de skal have en faglighed, fordi vi vinder kun det her marked ved at være fagligt dygtige. Så de skal kunne deres ting. Og det her hus, er jo et hus, hvor vi er [konsulenter], og det vil sige, at vi lever af at formidle. Vi har ikke nogen produkter, vi sælger, vi formidler viden. Det vil sige, at vi også kigger efter, om de kan kommunikere både skriftlig og mundtligt. Og det er ikke sjældent, at vi kigger i deres studentereksamen og ser, hvad de har fået i dansk og engelsk.

For vedkommende HR-chef er det først og fremmest den institutionaliserede kulturelle kapital i form af formel uddannelse, sprogfærdigheder og karakterer, der giver adgang til en bestemt position i virksomheden, og disse kapitaludtryk bliver således et legitimt bevis på jobmæssig kompetence. At den pågældende leder tillægger den institutionelle kulturelle kapital (så) stor værdi skal muligvis ses i lyset af, at vedkommende er HR-chef i et rådgivende konsulentbureau, hvis kerneprodukt er immaterielt, idet de lever af specialiseret faglig rådgivning.

Noget tyder dog på, at den institutionaliserede kulturelle kapital ikke er den dominerende adgangsgivende kapital, hvis den kvantitative del af undersøgelsen inddrages her, eftersom den kvantitative undersøgelse viser, at kun 25% af lederne nævner uddannelsesmæssige resultater (dvs. karakterer og udmærkelser) som en væsentlig faktor for ansættelse af unge mennesker.

Som skrevet ovenfor agerer de unge i et paradoks. Og nedenfor er et eksempel på, hvordan forskellige kapitalformer har forskellig kursværdi i forskellige kontekster og situationer. En af repræsentanterne for de unge lægger stor vægt på at kunne afkode arbejdspladsens interne logik. Respondenten har taget værdien 'hjælpsomhed' med sig ind i arbejdslivet, og hun fortæller om en episode, hvor en jurist på hendes arbejdsplads beder hende om at hente en kop kaffe til hende, hvilket hun gør, fordi hun gerne hjælper en kollega. Det viser sig, at hun sidenhen - via de andre kollegaers utilfredshed over det - bliver opmærksom på, at der (muligvis) ligger en magtudøvelse i, at hun skal hente en kop kaffe til juristen. Som hun siger: *"Hvor jeg ikke kunne se det, fordi jeg jo bare hjælper. Jeg hjælper jo gerne"*. I det specifikke tilfælde har den sociale kapital i form af hjælpsomhed ikke den store værdi, hvilket den omvendt har i respondentens private sfære. Her er det i stedet kulturel kapital i

form af evnen til at aflæse virksomhedens interne sociale relationer, der får en væsentlig betydning i respondentens forhold til de øvrige kollegaer.

Kulturel kapital handler også om at være godt orienteret om samfundsmæssige forhold. At netop det kan være en vigtig kapitalform for de unge mennesker understreges af en af de interviewede HR-chefer, der kæder de unges tilstedeværelse på de sociale medier sammen med deres evne til at være orienterede, hvilket han ser som en absolut styrke og fordel.

Og de er jo også meget mere... men det er måske med hensyn til sociale medier og alt muligt, de er jo bedre klædt på i dag med en vinkel på forskellige ting og sager. Og de stiller selv spørgsmålet til, om vi som virksomhed også lever op til CSR og alle de her forskellige ting med økologi og bum bum bum. De kommer selv [...] og stiller spørgsmål omkring de her ting. [...] Ja, det tror jeg, for det er nemmere for dem at få informationen der. De bliver jo bombet med informationer i dag. [...] Det er også, når de sidder med deres telefoner, og så læser de på Facebook og alt muligt andet, og så er der en eller anden, som de følger på Facebook, som får ytret sig omkring et eller andet. Nu læste jeg lige om hende der Medina, der har fået sagt et eller andet i det der Clement, han har jo sådan et talkshow, og det er jo blevet delt på Facebook jeg ved ikke hvor mange gange, så det ved alle de unge mennesker, som så følger hende og alle de der ting. Lige pludselig får de en holdning til det [...] Jeg synes faktisk, de er meget orienterede om det. Mere end hvad jeg var i den alder, hvor det netop bare gik op i fodbold og... ja fodbold.

En udgave af denne form ses også hos den ovenfor nævnte repræsentant for de unge. Hun interesserer sig for politiske og (bredere) religiøse diskussioner. Men det er imidlertid ikke en interesse og en praksis, som hun knytter til sin position som studerende eller til sit nuværende arbejde som HR-medarbejder, hvor hun mest holder sig for sig selv. Hun knytter det i stedet udelukkende til sit private liv, som hun i øvrigt forsøger at holde adskilt fra sit arbejde. Hun forsøger ikke at veksle sin kulturelle kapital (at være orienteret og samfundsmæssigt engageret) og derigennem opnå mere indflydelse jobmæssigt. Dog bliver denne kapital sat i spil, da talen falder på respondentens egentlige jobmæssige interesse, der omhandler arbejdet med integration.

I afrapporteringen af kulturel kapital i forhold til den kvantitative del af undersøgelsen indgik **'ledelse'**, og det blev her nævnt, at der generelt tegner sig et billede af unges forhold til ledelse, som illustrerer en begyndende (?) opblødning af grænserne mellem intimsfæren og socialsfæren i de unges (og i et vist beskedent omfang HR-chefernes) bevidsthed. Ligesom man kan se "grænserne" mellem kapitalformer (kulturel og social) også bliver mindre tydelige.

Lederen har jo i et institutionelt perspektiv magt i kraft af sin titel, men den i titlen indbyggede autoritet betyder ikke så meget længere – med en enkelt undtagelse blandt respondenterne. Således formulerer en af HR-cheferne det:

Jeg tror mere de ser min lederrolle – og det vil jeg egentlig også helst have – som en lederfunktion end et egentligt hierarkisk led. Så jeg har en funktion i at skabe vej for dem, fjerne nogle af de barriere de har, så de kan komme frem, holde en eller anden form for struktur i forhold til, hvad vi skal, holde en eller

anden form for strategi, formidle de overordnede strategier til dem. Hvis ikke jeg forstår at gøre de her ting, så kan jeg ikke hvile mig tilbage i min position, fordi så vil de fjerne sig fra mig. Så har jeg ikke den connection, som jeg har. Så man skal absolut ikke være bonkammerater. Det bliver man heller ikke, hvis man gør sit job ordentligt. Så hvis du tager de lederopgaver, der ligger der, så forstår de også godt, hvad det er for en rolle, man har, og så forstår de godt, hvad man får sin løn for. Og det synes jeg er positivt, hvor der måske før i tiden var mere tendens til, at nu havde man denne her stilling, og så var man automatisk lidt isoleret. Det synes jeg ikke, man er.

Lederens autoritet skal således ikke ekspliciteres, og den skabes og vedligeholdes ikke alene af selve ledertitlen. Det er imidlertid også vigtigt, at lederen besidder en høj mængde af social kapital, hvis han eller hun skal styrke sit lederskab over for særligt unge medarbejdere. Et forhold, der går igen i empirien, er nemlig vigtigheden af de unges sociale relationer på arbejdspladsen, herunder relationen mellem leder og (ung) medarbejder. I relation til dette siger en af de unge, at respekt og tillid er nogle af de værdier, hun vægter højest i sit forhold til andre mennesker, og det er også de egenskaber, der går igen, når hun skal sætte ord på, hvad der kendetegner en god leder:

Selvfølgelig skal lederen have det der gode lederskab, at være en god leder, men også bare at lederen ligesom er på niveau med de andre også, så man ligesom får et bedre forhold, og man ikke føler, det er sådan en, som hele tiden har et hoved over skulderen på en, så tror jeg, at man får et bedre samarbejde.

Det, at hun har behov for at ekspliciteres, at en god leder er en, der er på niveau med sine medarbejdere, og som ikke kigger over skulderen, kan indikere, at det er egenskaber og praksisser, hun ellers normalt tilskriver lederrollen. Hun ser det som positivt, hvis en leder netop *ikke* hæver sig over sine medarbejdere, og hvis en leder *ikke* virker kontrollerende. Samme opfattelse formuleres af en af de øvrige unge respondenter, der fremhæver, at han ikke ville være tilpas, hvis en leder hver dag kom og holdt øje med, hvad han lavede.

Med den ovenfor nævnte kvindelige respondents beskrivelse af, hvad der kendetegner en god leder, tyder noget på, at den sociale relation har stor betydning for, om en leder er god, hvilket kan siges at være en værdi, der hentes fra privatsfæren (måden hun er sammen med mennesker på privat), og som hun overfører til en arbejds kontekst (forholdet til en leder).

Det er en pointe, der understøttes af en af HR-cheferne, der fremhæver, at en af de vigtigste egenskaber hos ham selv som leder er hans evne til at skabe en social relation til medarbejderne og "*at sørge for at give noget af sig selv*". Betydningen af den personlige og sociale relation mellem medarbejder og leder understreges desuden af følgende citat:

Det jeg kan drage af det af erfaring, det er jo, at de vil gøre meget mere for mig, hvis det er... det er denne der personlige relation, den er så vigtig. Og de vil gøre mere for mig som person, end de egentlig vil for chefen. Så hvis man

har denne der relation indbyrdes, så gør de gerne tingene og bliver involveret i tingene.

Det peger på, at lederrollen, der tidligere var båret af autoritet, nu i højere grad er båret af personlige relationer ("de vil gøre mere for mig som person, end de egentlig vil for chefen"). Samme leder påpeger ligefrem, at der skal være noget "*følelsesmæssigt*" i relationen mellem leder og (ung) medarbejder, hvis det skal fungere optimalt. Som leder forventes man således at investere noget mere af sin person, hvis lederfunktionen skal fungere optimalt i forhold til de yngre medarbejdere.

At det relationelle har en værdi for de unge ses også i den kvantitative del af undersøgelsen, hvor 78% af de unge svarer, at det er vigtigt, at en leder er "omsorgsfuld, lyttende og empatisk", og 56% siger, at det er vigtigt, at en leder er åben omkring sig selv og socialiserer med medarbejderne på arbejdspladsen. Til sammenligning siger 66% af lederne, at de i deres lederskab af unge medarbejdere prioriterer at være omsorgsfulde, lyttende og empatiske, og 61% af lederne siger, at de prioriterer at være åbne omkring sig selv og socialiserer med andre medarbejdere. Der lader således til at være overvejende enighed om betydningen af det relationelle mellem medarbejder og leder.

Den uformelle og personlige relation mellem leder og ung medarbejder kommer også til udtryk, når en af HR-cheferne fortæller om måden, hvorpå han kommunikerer med henholdsvis unge og ældre medarbejdere:

Der er stor forskel, både i forhold til den retorik og den tone, der bliver brugt. Den er mere direkte, og der er lidt mere sarkasme og lidt mere ironi (...) Man taler mere direkte til hinanden.

Relationen mellem leder og ung medarbejder er altså ifølge ham af mere uformel karakter, hvilket generelt også viser sig i de unges feedbackbehov (se nedenfor).

Dette understreges yderligere af to af de interviewede unge. Således er den ene af respondenternes opfattelse af ledelse karakteriseret ved, at hun fremfører, at en leder er en, der bestemmer, men også er åben for dialog og for nye forslag. Det er vigtigt for hende at understrege, at lederen ikke skal være bon-kammerat med sine medarbejdere, men godt må fremstå autentisk

Ja, det er det der med, at han eller hun skal være opmærksom. Ja, hvad kunne egentlig gøre det... Jeg tror også, at det handler rigtig meget om, at en leder skal være lyttende og åben. Jeg skal kunne føle mig tryk ved min leder. Og en leder skal være professionel, men skal samtidig godt kunne komme hen og sige; hvordan var din weekend? Lavede du noget sjovt? Så kan vi lige snakke om, at min weekend var sjov, og hvad med din? Altså snakke en lille smule privatliv, så man stadig føler, at man kommer lidt tæt på ens leder som sådan en ven, men stadigvæk den der professionelle linje, hvor man stadig kan komme hen bagefter; nå, du skal vi snakke arbejde og sidde til møde og sådan noget. Men stadigvæk at der er en åbenhed.

Det er interessant, at hun under interviewet karakteriserer det som positivt, at lederen påtager sig opgaver ligesom andre i organisationen og møder på samme tid som

andre: hun tilskriver lederen som udtryk for kulturel kapital muligheden for at have og anvende forskellige privilegier som hun tilskriver lederrollen.

Også en anden respondent formulerer sine "krav" til lederen. Som et mix af social kapital og kulturel kapital stiller hun på den ene side krav til lederen om professionalisme og på den anden side krav om, at lederen skal være kollega (og ven), men som dog alene på grund af sin status som leder (kulturel kapital) skal anerkendes som den der bestemmer og træffer beslutninger:

Nej, der skal ikke være for meget autoritet. Jeg skal ikke føle, at det her er min leder, jeg går ind til nu. Det skal være en kollega, men som jeg stadig godt ved er min leder. Vi skal være på lige plan på en eller anden måde. Og så ved jeg jo godt, at det er min leder, men jeg skal ikke føle, 228 at man kommer hen og banker på døren og er sådan; undskyld chef, må jeg forstyrre dig et øjeblik. Sådan skal det ikke være. Det skal være en lidt mere lige magtfordeling, synes jeg. Og jeg vil også gerne sige, at jeg også skal kunne stille mig kritisk over for det, min leder siger. Jeg skal også kunne sige til min leder, at det er jeg uenig i. Jeg synes ikke, det skal gøres sådan her, jeg synes, det skal gøre sådan her. Der skal være respekt for ens leder, og han eller hun skal også respektere mig. Så det er en balancegang mellem det professionelle, men at man også kan have en leder, som er lidt mere med ude på gulvet, eller hvad man siger.

I forhold til 'krav' til lederen nævner respondenterne, at lederen skal være opmærksom, lyttende og åben, men interessant er det i forhold til, at hendes opfattelse af bytteforhold er det, at det i hendes optik er lederen der kan tillade sig at komme og spørge ind til, hvordan en weekend er forløbet, hvorimod hun ikke nævner det som en mulighed den anden vej. Et muligt signal om en givet betydningsstillægelse af kapitaler (?).

Mange tendenser peger på, at ledelse bl.a. på grund af sin dialogiske tilgang mere og mere tilføjer social kapital, som en af de mest karkante karakteristika, idet fx en af HR-cheferne understreger, at de unge ikke har noget problem med at blive ledet, hvilket harmonerer fint med de data, projektet har genereret hos de studerende.

Endelig skal der i dette afsnit anføres nogle citater fra forskellige HR-chefer, der adresserer forholdet mellem de unge og ledelse i relation til

- Nærværende relationelt samspil
- Mulighed for og plads til påvirkning
- Muligheden/imperativet om at skabe sociale rammer
- Skabe basis for teamarbejde – men give individuel feed back.

Alle forhold der peger i retning af de unges behov og ønske om at se lederen bl.a. som en form for livsguide.

Der hvor jeg synes, de kan være lidt bøvlede, det er – og det skal man bare være opmærksom på – det er, at almindelig god opdragelse og tone og sådan fællesskabsånd, not necessarily so much.

Den anden ting er, at de er enormt nemme at knække, forstået på den måde at selvom de strutter af selvtillid, så skal der ikke meget til før at de... Altså jeg kan huske, da jeg var ung, der fik man sådan jævnlige et par psykiske flade, du ved, man fik engang imellem at vide, hvor skabet skulle stå. Så rystede man sig, og så var man selvfølgelig lidt deprimeret over det, og så gik man hjem, og så sov man, og så næste dag, så var det sådan.

Og hun brød sammen, hvor jeg bare tænker; ej men sødeste ven, er der aldrig en mor eller far, der har fortalt dig, at det der ikke var en okay måde. Det er på den opdragende del, hvor jeg tænker, at der kan jeg mærke nogle gange, at der bliver jeg sådan lidt mere moragtig og ikke så chefagtig. Jeg bliver tvunget ud i nogen ting, hvor jeg tænker; ej men prøv nu at hør, man starter ikke med at spise, før vi alle sammen sidder ned.

men bagefter kan jeg mærke, at de faktisk også efterspørger det. Og ikke bare efterspørger det, når jeg har skældt dem ud, men de efterspørger alle mulige råd om alle mulige ting, hvor jeg sidder og tænker; hold da op.

Hold da op, hvorfor spørger I mig? Men det gør de. Og selvfølgelig er det en stor tillidserklæring, men de vil meget gerne ses, og det tror jeg på en eller anden måde, at det vil de bare gerne hele tiden, og hvis man bruger tid på det, så skal man selvfølgelig passe på, man ikke bliver spist af det, det er den ene ting. Men den anden ting er, at så kan man faktisk også tillade sig at sige de der ting, hvor jeg tænker, at hvis min chef havde sagt til mig, da jeg startede, at nu skal du kraftedeme opføre dig ordentligt, så var jeg blevet sur.

Dette er så nogle af de betragtninger, der formuleres omkring de unge, men nok så interessant er det at se, hvad HR-cheferne forventer af de unge – hvilke kapitalformer, de vægter højest. Her manifesteres ganske mange forskellige forventninger, men meget tydeligt fremstår paradokset som nævnt ovenfor mellem de unge som et frisk pust og så ønsket om at disciplinere dem ind i organisationen eller udruste dem med de kapitalformer og den kursværdi, der er gældende i den enkelte organisation. Således formulerer en af HR-cheferne omkring sine forventninger til de unge, som i udpræget grad – ud over at anerkende de unge som en vigtig ressource – også sætter fokus på det gunstige i at kunne forme/præge dem:

Jeg vælger jo ikke unge til, men jeg vælger en bestemt ung ud. Og det jeg kigger efter, hvis det er det, det går på, det er først og fremmest, om det er nogen, jeg kan se er i stand til at samarbejde på tværs. Er det nogen, der kan tilegne sig den fornuftige viden? Er det nogen, som ikke er all too full of themselves? Det synes jeg tit kan være problemet med de unge [...] og er det nogen, jeg kan etablere en fornuftig relation med, altså forstået på den måde, at jeg ikke skal være deres bedste ven, jeg skal heller ikke være deres værste fjende, jeg skal heller ikke være deres mor eller deres far, men jeg skal være deres chef. Er det min vurdering, at den relation kan opbygges fornuftigt. [...] Og så evnen til at præge dem. Og det er også derfor, jeg godt kan lide at tage de unge, for jeg har faktisk en forkærlighed for de unge. Det er netop den der med, at man *kan* præge dem.

Dette sekunderes af en anden HR-chef, der også fokuserer på muligheden for at præge/forme de unge:

Altså det er jo så fedt at lede unge mennesker, for der er mange fordele ved det også. Og det er jo, at de altid er med på det nyeste, og de har jo virkelig sat sig ind i reglerne. De er meget sådan regelryttere og kendere sine rettigheder og sådan nogle ting. Men det holder mig jo ligesom på stikkerne, for jeg er hele tiden opdateret, fordi jeg har de der unge mennesker. Så jeg ved altid det nyeste, også om produkter og hvad der sker i branchen og sådan noget, for det er tit dem, der er først ude at undersøge og alt sådan noget. Og så kan man også få lov at forme dem lidt. Det synes jeg også er sjovt, at man kan få lov til, hvis de aldrig har haft et arbejde før. Altså det er ligesom lidt et blankt blad, ik'. Du kan få lov at forme dem lidt, som du gerne vil have dem. Og de er jo meget modtagelige og søde, men de er også meget følsomme, så nogle gange kan de jo godt komme og have en dårlig dag, og så kan de ikke noget og græder [...].

Også en tredje fokuserer på det forhold, at de unge kan præges samtidig med, at de er en vigtig ressource:

Altså IT-kompetencerne er helt klart bedre. Udover det, så er de nemmere at præge. Hvis man har nogle måder at arbejde på, så er de hurtige til at sige 'det er fint, så gør vi sådan', hvor en ældre medarbejder, der har været ude et andet sted meget tit kan sige 'hos der og der, der gjorde vi sådan og sådan, så hvorfor skal vi nu gøre det sådan og sådan'.

Som nævnt ovenfor er specielt **social kapital (relationer)** dominerende i interviewene med både HR-cheferne og de unge.

Sociale relationer på arbejdspladsen betyder meget for de unge, hvilket bl.a. kommer til udtryk i de unges tilgang til arbejdet, som i nogle tilfælde lader til at være båret af sociale relationer. Således peger en HR-ansvarlig (fra detailbranchen) på, at det ikke er ualmindeligt, at de unge medarbejdere spørger, hvem de skal arbejde sammen med, hvis de bliver spurgt, om de påtage sig over-/ekstraarbejde. Det kan tyde på, at det sociale og relationelle betyder mere end selve arbejdspligten og autoriteten fra en leder, og at pligten ved arbejdet er erstattet af et "lyst" og "gider", som ellers oprindeligt har været reserveret for privatsfæren, hvor man de facto suverænt afgør, om man vil investere tid og energi i en (social) relation og situation. Dog er det værd at overveje, at denne tilgang til arbejde måske skal knyttes til den pågældende branche blandt andet set i lyset af, at der i et vist omfang er tale om medarbejdere, der har et fritidsarbejde.

Den pågældende HR-ansvarlige har i det hele taget en klar oplevelse, at det i høj grad er det sociale liv, der motiverer de unge:

Umiddelbart vil jeg sige, at det er det sociale liv. Selvfølgelig er det også lønnen. Men det sociale liv og så det, at de føler sig godt tilpas, når de er på arbejde.

At "at føle sig godt tilpas", når man er på arbejde, er således er en vigtig faktor. Det er forhold, som spiller en absolut rolle for den HR-ansvarlige, når vedkommende skal sammensætte teams i forhold til at få løst en arbejdsopgave, hvor vedkommende i den udstrækning, det er muligt, lægger vægt på om medarbejderne "kan lide hinanden". Denne pointe genkendes fra den kvantitative del af undersøgelsen, der som en af sine væsentlige konklusioner har, at de unge generelt har en lystbetonet tilgang til (arbejds-)livet. I den forbindelse kan der spores en signifikant forskel mellem hhv. unge og ledere, der går på, at de unge har langt stærkere fokus på "gode kollegaer", end virksomhederne har. Fx mener 95% af de unge, at "begejstrede, passionerede og fagligt kompetente medarbejdere" er vigtige i en fremtidig arbejdssituation, hvor kun 61% af lederne svarer, at det er noget, de i deres virksomhed prioriterer i forhold til unge medarbejdere.

Social kapital dækker som beskrevet ovenfor over alle de ressourcer, et individ kan trække på i den sociale interaktion. I den forbindelse er det interessant at se, hvordan unge medarbejdere bruger deres "private" måde at interagere på til at løse arbejds-mæssige udfordringer. En af HR-cheferne illustrerer det med følgende eksempel:

Jeg har en medarbejder, som eksempel, som mangler en taler til et af hendes events for interns, og uden at spørge mig, tager hun fat i vores Senior Vice President, så smider hun bare en mail til hende direkte op gennem, hun passerer ligesom tre led hele vejen op igennem, hun skriver bare til hende; Kunne du tænke dig at komme og tale... Sådan kører det lidt. Det er ikke et enestående eksempel. Sådan kører det lidt. Der er en person, hende kunne jeg godt tænke mig at få i tale, så jeg skriver da lige til hende.

Den unge medarbejder konfronterer her virksomhedens hierarki og arbejdsgange - en situationen kan ses som et eksempel på, at nogle unge tager elementer fra deres intimsfæren – måden de skaber netværk på, kommunikerer med hinanden på og anskuer menneskelige relationer på – og fører dem direkte over i virksomhederne. De unge har i privat sammenhæng (intimsfæren) en tendens til at anskue folk som relativt lige, og derfor gør de det også i en arbejdssammenhæng. Eksemplet underbygges desuden af et andet eksempel fra samme leder:

vi ser dem også, når der er seminarer, og vi har de høje ledere med. De går lige over til dem og snakker med dem. De går over og præsenterer sig selv; Hej, jeg hedder sådan og sådan...

De unge lader sig typisk ikke hæmme af organisatoriske barrierer og strukturer. Udover at eksemplet fortæller noget om de unge medarbejders syn på autoriteter og relationer i arbejdslivet, fortæller det også noget om, at der hersker forskellige opfattelser af social kapital hos henholdsvis virksomhederne og de unge medarbejdere. Den pågældende leder accepterede, at medarbejderen gik uden om virksomhedens hierarki, men det er nærliggende at antage, at kapitalformens kursværdi ville være markant nedskrevet (værdiløs?) i en anden virksomhedskontekst, for som den pågældende leder siger:

Jeg synes, det er friskt, jeg synes, det er rigtig godt, men tænk lige en anden gang, hvis det er en anden leder. Jeg kender også en anden del af organisationen, som ville reagere ikke så godt på det her" (l. 194-196).

Også hos en anden af de deltagende virksomheder/HR-chefer er den sociale kapital ganske dominerende, hvilket ikke er overraskende set i lyset af det menneskesyn HR-chefen kommunikerer. Menneskesynet implicerer også, at der ikke sondres mellem ældre og yngre medarbejdere, hvilket også kommer eksplicit til udtryk, når han understreger, at *"vi værdsætter, at folk er forskellige på forskellig vis"*. Samtidig lægger han vægt på *"samarbejdsevner"*, hvilket også implicerer respekt for andre, men som ind imellem alligevel medfører kollisioner, som han udtrykker det

Så du kan sige, at vi kigger meget 100 på samarbejdsevner. Vi kigger meget på modenhed, altså er jeg støbt i færdig form? Kan jeg anerkende, at andre også kan være dygtige? Og går jeg for helheden og nogle andre ting? Og så kan vi rigtig godt lide, at der er noget kapow i. Og nogen unge mennesker slår sig lidt på nogen ældre. Det taler man jo så med nogle ledere om engang imellem. Lederne er opmærksomme på det. Men som jeg siger; det er ikke en ny opgave. Den har vi altid haft. [...] Ikke disciplinere dem. Det bliver man lidt automatisk, fordi der kommer jo ikke en flok på fyrrer unge mennesker, der sætter sig ved siden af hinanden. Når der kommer unge mennesker ind, så bliver de jo drysset ud, der hvor der er i forvejen. Og det er jo ikke sådan, at dem de kommer ind at sidde sammen med alle sammen er mellem 55-60. De er jo et år ældre, og så er der nogle, der er tre år ældre, og så er der nogle der er fire år ældre, og så er der tre, der er fem år ældre, og så er der 120 ellers måske ti års spring, eller hvad det nu måtte være. Det er jo meget forskelligt, afhængigt af hvor du er.

En HR-chef fra en anden (stor) virksomhed sætter fokus på dels de unges antiautoritære tilgang, deres sociale kompetencer, men også deres værdi for virksomheden bl.a. på grund deres mobilitet, plasticitet og organiske integritet:

De kan godt lide at blive taget med på råd, og de er ikke mindre sociale. De er ikke mindre ambitiøse. De er ikke mindre hårdtarbejdende. De er bare meget mere organiske og mobile. Altså de er plastiske på en eller anden måde. Og hvis man ikke synes om det, så skal man nok få sine kampe med dem. De er lige så produktive på Starbucks med et par kammerater, hvor de har fået en god idé, som de er oppe på fjerde sal fra 8-16. Så jeg tror nok, at noget af det man skal lære i forhold til at have dem, det er, at man skal tune sig ind på, hvor de er i forhold til, hvornår de er mest effektive og l.225-226: Jeg ved godt, at diskursen i medierne er, at de ikke kan ledes og de er umulige, og det passer altså ikke. Det er ligesom den der med, at de er asociale. Den holder altså heller ikke.

En anden af de interviewede HR-chefer har også fokus på social kapital, men er temmelig fokuseret på social kapital i en virksomhedsmæssig kontekst:

"Jeg er meget fortalende for, at der skal være en meget høj social kapital blandt de unge", og hun lægger vægt på, at medarbejderne har et stærkt tilhørsforhold til

arbejdspladsen, herunder engagerer sig i forskellige netværksgrupper, og hun ser gerne, at sådanne tiltag *"binder dem, at arbejdspladsen bliver en fornemmelse af en minifamilie"*, hvor hun med sit udsagn i den grad fletter intimsfære og socialsfære (grænseløst) sammen. Derudover ser hun gerne, at de unge profilerer sig selv som medarbejdere, både internt i virksomheden og eksternt. I den forbindelse overfører hun de unges kompetencer i forhold til at profilere sig på de sociale medier til en arbejdskontekst, som noget man kan drage nytte af i en arbejdssammenhæng:

De er vant til, at de har deres profil, som de kører med. Og det ønsker vi selvfølgelig, at den profil er jo privat, men at de også får det samme ansvar omkring deres faglige profil, at de også selv tager ansvar for at profilere sig selv både internt i firmaet og eksternt på deres faglige profil, så du har en personlig profil og en faglig profil, som du selv tager ansvar for at formidle. Også sådan rent vidensformidlingsmæssigt at folk kan finde hinanden, og det tror jeg er en kæmpe fordel.

Hun tillægger imidlertid ikke sociale relationer i den private sfære nogen særlig værdi – tværtimod og formulerer den antagelse, at de unges fokus på familie- og fritidsliv som det formuleres af flere af de unge deltagere, fjerner deres arbejdsmæssige fokus, og at det særligt er her, man som arbejdsgiver har udfordringer med den nye, unge generation, og hun udtrykker i den forbindelse en stærk holdning til medarbejdernes private anliggender, som hun mener er skyld i, at de unge lægger for lidt tid og energi i deres arbejde:

Den personlige pakke.... Jeg vil sige, at der har vi haft lidt en udfordring med denne her generation, 16-30 år, at nogen af dem har måske lige lovlig meget... Det er jo ikke fordi, vi ikke vil have work-life-balance, det vil vi selvfølgelig, og vi vil gerne nedbringe stress og alt muligt andet, men der er bare grænser for, hvor meget man kan magte i en familie. Hvis man er en han og en hun med to børn, og man så også skal alt muligt andet ved siden af sit arbejde, så kan det faktisk være svært at lave en karriere. Så kan man godt få et arbejde, men hvis man gerne vil lave en karriere, så er der en pris, og den pris er noget med, at det er arbejdet først, og det er det særligt i de unge år. De skal kunne debutere hundrede procent, og de skal være fleksible, og det betyder, at hvis projektet siger, at her er du nødt til at arbejde over de næste 14 dage, så du kan altså ikke lige hente dine børn, jamen så nytter det ikke noget, at alle unge render fra pinden, fordi de skal hjem og hente børn eller til tandlægen med børnene eller et eller andet.

Og fortsætter:

Den generation har meget fokus på – ikke alle sammen jo – men at der skal være tid til alt det familiære, og der må vi sige sådan lidt; sorry, det er der jo ikke altid. Altså hvis du skal op og gøre topkarriere, så har det også en pris. Så må man få det fikset med nogle svigerforældre eller forældre eller aupair eller hvad man nu vil. Sådan at man er fleksibel. Ikke at man ikke kan gå hjem og passe sine børn. Men vi vil gerne have at medarbejderne synes, at arbejdet også er et kald. Altså at de virkelig synes, at yes, jeg vil gøre karriere her, jeg vil rykke med det her firma, det er ikke bare noget, de kommer og løfter fra 8-16 og så går hjem, og så er det, de rykker med, det er familien.

Det lader til, at lederen har den opfattelse, at flere af særligt de yngre medarbejdere prioriterer deres familieliv for højt i forhold til deres arbejde, og det virker i det hele taget som, at hun gerne ser, at den enkelte medarbejder investerer hele sin person og sit liv i virksomhedens foretagende i og med, at hun sætter et enten/eller-scenarie op i form af arbejdsliv vs. familieliv). Og som hun siger:

Det kan sagtens være, at man får et projekt, og man får at vide, at det har du så otte timer eller 100 timer til at løse. Jamen så har man kun det. Hvis man så er 150 om det, så er det en udfordring. Og den forretningsforståelse er helt basis for at komme ind i huset.

"Udfordring" kan her i forhold til HR-chefens andre udsagn antageligvis tolkes som, at det er en udfordring for den enkelte medarbejder, der således må investere sin private fritid i at få opgaven løst til tiden.

I relation til ovenstående italesætter HR-chefen det som "forkælethed", hvis de unge medarbejdere giver udtryk for, at de ser sig nødsaget til at tage tidligere hjem fra arbejde som følge af et privat anliggende, og hun kobler endvidere de unges tilsyneladende højere sygefravær sammen med deres fokus på familielivet, for som hun siger: *"jeg vil tro, at meget at det [sygefraværet] går til at få klaret sin familie"*.

Man kan endvidere sige, at lederen tillægger det sociale høj værdi, men det er i den sammenhæng bemærkelsesværdigt, hvordan hun ved at ophæve grænserne mellem de to sfærer forsøger at flytte og isolere sociale praksisser til arbejdspladsens:

Det her sted, når man er på arbejde, skal også være et sted, hvor man kan dyrke netværker med hinanden blandt de unge, og vi har lavet en forening, der hedder "De unge og håbefulde" blandt andet, og så har vi alt muligt andet; diverse sportsklubber og yogaklubber og alt muligt andet. [...] når det er, at man har familie og arbejde, kan det være rigtig svært at nå rundt om alle sine venner. Men man har jo stadigvæk et psykisk behov for at være én-til-én med ligestillede. Og hvis tiden i ens dagligdag ikke byder, at man kan nå hele vennepakken, den private vennepakke, så tror jeg på, at det giver rigtig meget, at man kan blive venner med sine kollegaer. Eller en slags venner. Man kan i hvert fald få afløb for sociale og faglige udfordringer med hinanden her på arbejdspladsen.

Når det bliver et anliggende for arbejdspladsen at dække sociale og private behov (fx at løbe en tur, at dyrke sociale relationer), der førhen var reserveret til intimsfæren, foregår der en kolonisering af intimsfæren. Man kan sige, at arbejdspladsen koloniserer intimsfæren med implicite krav til, hvordan man skal indrette sig privat med hensyn til familie (bedsteforældre eller au pair som børnepasser osv.), fritidsinteresser (ikke for mange private gøremål i fritiden) etc.

Afslutningsvis i dette afsnit skal anføres et interessant synspunkt formuleret af en af HR-cheferne der anlægger et fremtidigt perspektiv på relationsskabelse, men som i høj grad understøtter de fleste deltagende HR-chefers opfattelse:

Evnen til relationsskabelse slår allerede i dag faglige kompetencer i de fleste rekrutteringer, og medarbejdere vælger hvem de vil arbejde sammen med. De

vil hellere arbejde sammen med en, der er virkelig rar at arbejde sammen med og tager sin del, end en der er super kompetent, og sådan er det bare. Det viser alle undersøgelser. Og det tror jeg kun vil blive mere udpræget.

Som en konsekvens af de unges fokus på social kapital/relationer fremstår det måske ikke så overraskende at behovet og ønsket om **feed back/anerkendelse** er endog meget stort hos de unge. Dette til trods for de unges selvstændighed, antiautoritære tilgang og vigtigheden af at selv at tage initiativer og præge egne arbejdsopgaver (81% i den kvantitative del af undersøgelsen). En af de interviewede HR-chefer foretager koblingen mellem relationer og feed back samt overførsler af kapitalformer fra en sfære til en anden, når han siger:

Ja, og man kan sige, at den der feedback-kultur kommer jo også den anden vej. Den er jo to-vejs. Jeg er jo ikke fredet, fordi jeg er leder, så jeg får jo også feedback, hvor de siger; [navn] jeg synes faktisk, at du har været lidt fraværende her på det sidste, eller du er helt stille, hvad sker der? De kan godt finde på at spørge.

Det peger som nævnt på, at de unge tager deres måde at omgås mennesker på privat og overfører den til en offentlig sfære, hvor forholdet er ligeværdigt og feedbacken dermed er gensidig. Som den pågældende leder selv siger:

Og det oplever de ikke som noget. Det gør de bare, fordi du er vigtig, at du også fungerer sammen med dem.

De oplever det som en naturlig handling, hvis man skal skabe en vellykket relation. Det vil sige, at relationen mellem medarbejder og leder på nogle punkter mere og mere ligner de relationer, man har uden for arbejdspladsen i den private sfære.

I forhold til deres behov for feed back/anerkendelse og rationalet bag siger han:

I virkeligheden synes jeg, at unge er meget selvsikre. De er meget sikre på deres egne evner, og derfor er det også lidt skægt, at de gerne vil have denne her feedback. Der er lidt en selvmodsigtelse i det her, fordi de er socialt rigtig kompetente, meget mere kompetente end min generation er. De er meget bedre til at netværke. Socialt er de gode. Men samtidig er der denne her feedback-ting, men jeg tror, at feedback'en ikke altid handler om, at de er usikre, det handler simpelthen om også at blive set. De er også vant til at blive set i den sociale mediekultur. Så det handler også om, at folk kommenterer på, at man har været på ferie, eller man har bagt en kage, og jeg kommenterer på, hvad det er for noget arbejde, de har lavet. [...] Det er meget med at blive set. Det er utrolig meget med at blive set. Et grimt ord er selviscenesættende, det synes jeg, at det er, men det er på en positiv måde. Jeg er ikke stor fan af den Facebook-kultur, der er, men i karrieresammenhæng og den måde, det fungerer på arbejdet, bruger de jo også hinanden. Jeg har de der fem unge mennesker siddende deroppe. De bruger hinanden hele tiden. Og det er jo ikke sådan, at de bliver irriterede, når den ene kommer til den anden og siger; prøv at se det her, hvad synes du om det? Så giver de helt naturligt feedback.[...] Ja, det gør de. Hvor min generation er sådan lidt; hvorfor blæser du dig med det? Gå nu væk, pas dit eget. Det kører meget mere flydende. De er vant til at blive afbrudt. Så sidder de lige og skriver en mail, og så er de på nettet, der er en telefon, der kører, og så kommer der en bagfra, så kommenterer de, og så vender de direkte tilbage. Hvor jeg bliver trukket ud af... så er de vant til at have mange kanaler i gang.

Alle HR-chefer understreger de unges udtalte behov for feed back. En af HR-cheferne formulerer det på følgende måde, som kombinerer både behovet for feed back (relationer) og de unges digitaliserede virkelighed:

Nej, de vil have en app, hvor de kan drøne noget feedback ind. Vi har så i vores system, vi bruger noget, der hedder Cornerstone, hvor man også har det der legende element med social feedback, vi har så ikke tændt for alle knapperne endnu, men vi har også nogle medarbejdere, som vi lige skal have med på vognen i forhold til at være en lidt ældre generation.

Feed back og anerkendelse fylder generelt meget. En af HR-cheferne formulerer det således:

Så derfor. Men selvfølgelig kan vi mærke, at i en eller anden udstrækning, så er yngre mennesker måske mere efterspørgende efter denne der feedback. Men det er måske, fordi de er i en stejl udviklingskurve. Fordi jeg vil sige, at når vi så ser på andre funktioner, hvor vi har nogen, vi er ved at omskole til det ene eller det andet; de har altså... tag en af mine allernærmeste egne medarbejdere i øjeblikket, som er ved at skifte fuldstændig spor, hun efterspørger altså også feedback hver uge. Og hun er altså knap 50. Det har mere med situationen at gøre end det har med ungdommen at gøre, tænker jeg. [...] Men der er noget med, at når man kommer fra en uddannelsesinstitution på den ene eller den anden måde, så skal man jo indskoles i at have et fast arbejde. Men altså der tillader jeg mig så at sige, selvom jeg er ved at være halvgammel, at det skulle vi jo også. Så det er der ikke noget særligt i år eller sidste år. Det har altid været sådan. Jeg abonnerer i øvrigt heller ikke på nogle af de fordomme, der er om de unge mennesker; at de er dovne, og de ikke kan passe tiden og de ikke kan dit og dat. Enten er vi utroligt gode til at lade være med at rekruttere dem – det er vi sikkert også – men ellers så er det ikke det, vi oplever.

En af HR-cheferne adresserer den generelle tendens til øget feedback, som han oplever blandt de unge medarbejdere

Det [feedback] kan de godt lide at få. Og hellere for meget end for lidt var jeg lige ved at sige. Det er vigtigt, og de opsøger det også stort set selv. Det er igen en forskel... Det kan jeg også huske for mig selv, da jeg startede. Hvis man ikke fik noget feedback, så var det bare; intet nyt er godt nyt. I dag spørger de selv; "synes du ikke, det er godt, det jeg lavede i går?", siger de så. Jo, det er sørme rigtig godt. Altså de er selv ude at søge den, fordi de har brug for den.

Konstant feed back/anerkendelse er dog ikke højest på dagsordenen for alle, heller ikke selv om de naturligvis anerkender (det rimelige i) behovet. Således siger en af HR-cheferne, at han ikke kan give *"et like hver time"*. Han påpeger endvidere, at de unge kommer til ham "hele tiden" og "konstant" for at få feedback på det, de laver, også selv om der er tale om mindre opgaver. Derfor føler han, at han nogle gange eksplicit må pointere over for den enkelte unge medarbejder, at han eller hun må vente med at involvere ham igen til om to uger. Netop forskellen i medarbejders og lederes behov for at modtage og give feedback og anerkendelse kan også spores i den kvantitative data, hvor 65% af de unge giver udtryk for, at det er vigtigt, at deres

arbejdsindsats anerkendes ugentligt, hvor kun 47% af lederne prioriterer en sådan anerkendelsesform i deres lederskab.

Den pågældende leder påpeger endvidere det paradoksale i, at de unge virker meget selvsikre samtidig med, at de har et ønske om meget feedback, som ellers kan indikere en usikkerhed og et behov for at få at vide, at man er god nok:

De er meget sikre på deres egne evner, og derfor er det også lidt skægt, at de gerne vil have denne her feedback. Der er lidt en selvmodsigelse i det her, fordi de er socialt rigtig kompetente, meget mere kompetente end min generation er. De er meget bedre til at netværke. Socialt er de gode. Men samtidig er der denne her feedback-ting, men jeg tror, at feedback'en ikke altid handler om, at de er usikre, det handler simpelthen om også at blive set. De er også vant til at blive set i den sociale mediekultur. Så det handler også om, at folk kommenterer på, at man har været på ferie, eller man har bagt en kage, og jeg kommenterer på, hvad det er for noget arbejde, de har lavet..

Dette kan antageligvis tolkes som en indikator for, at de unge overfører deres måde at interagere på privat til måden, de er medarbejdere og kollegaer på.

Som en "reaktion" på de flydende behov for anerkendelse/feed back har han indført en responsstruktur, således at han hver fjortende dag holder et møde med hver enkelt medarbejder:

Jeg har det, der hedder one-to-one med dem hver fjortende dag, hvilket også er tit, hvor vi sidder i en time og snakker, og det er nødvendigt" [...] "Jeg har dem faktisk oftere med de unge, end jeg har dem med de ældre.

Et eksempel fra en anden HR-chef, som også anerkender det øgede feed back hos de unge lyder:

Altså man skal i hvert fald være synlig og nærværende, og det vil jeg oversætte til, at man ikke bare én gang om året skal holde en medarbejderudviklingssamtale, men man skal måske en gang om ugen – og særligt med de unge, som har denne her like-kultur – skal man ofte være inde i en like-situation. [...] Jeg tror, at de unge har meget mere brug for, ikke så meget kvalitativ bekræftelse, men hellere mange små bekræftelse uden at gå i dybden omkring, hvorfor de bliver bekræftet. Så en masse små frekvente... ikke kun ros, men egentlig bare feedback på, hvad de laver, så de er set og helst i en kontekst af, at de er bekræftede i forhold til, hvad det de laver stiler mod et eller andet overordnet strategisk mål i firmaet, så de forstår konteksten af deres bidrag i forhold til firmaets strategi.

En anden af de interviewede HR-ansvarlige er uenig på det punkt. Hun anerkender, at feedbacken er vigtig for de unge, men hun har den opfattelse, at det er vigtigt, at feedbacken har et reelt indhold:

Det er vigtigt for dem, at de får den anerkendelse. Men de siger også samtidig, at den skal have indhold. Det er ikke bare et like for et like, altså forstå mig ret. Det skal have noget indhold. Så jeg skal jo ikke gå og rose bare for at rose. Jeg skal jo give dem anerkendelse, når der er noget at give anerkendelse for.

Generelt peger feedbackbehovet hos de unge på en relation mellem leder og medarbejder, der er uformel og ikke-autoritær, eftersom behovet for feedback og anerkendelse langt hen ad vejen minder om den måde, de unge er sammen med mennesker på i den private sfære - både hvad angår mængde og form, og dermed udtrykker den problematisering af grænserne mellem socialsfære og intimsfære, der er nævnt ovenfor.

En repræsentant for de unge bekræfter (som alle de interviewede unge), at anerkendelse betyder meget for hende. Anerkendelsen behøver ikke være hverken formel eller specielt voluminøs, men måske mere uformel:

Det kan være, hvis man bare får en smiley tilbage i mailen og 'tusind tak' eller 'super' eller 'hvor er det perfekt' eller 'hvor er du god' eller 'du er en stjerne'. For så bliver jeg glad. Så kan jeg se, at jeg har gjort noget, der kunne bruges til noget. Så føler man sig måske også lidt ønsket. På den måde.

7.0 Opsamling/konklusion

Undersøgelsen havde til formål komparativt at undersøge præferencer, værdier, holdninger hos den unge generation sammenholdt med HR-cheferes forventninger til unge på vej ind på arbejdsmarkedet. For at belyse dette blev der gennemført henholdsvis en kvantitativ og en kvalitativ undersøgelse af de ovenfor nævnte tematikker.

En overliggende konklusion er dementiet af en udbredt antagelse af de unge som selvpromoverende, selvscenesættende og forkælede, hvilket bl.a. kommer til udtryk i de unges endog meget markante fokus på relationer og feed back (social kapital), der øvrigt underbygges af, at symbolsk kapital har relativ ringe betydning for de unge – i undersøgelsen bl.a. manifesteret ved at kun 49% af de unge som præference har at arbejde med projekter, "der gør verden til et bedre sted" (HR-cheferne 25%), hvilket er en relativ lav procentsats sammenlignet med de øvrige procentsatser, de unge har angivet. Dette sekundært af at arbejdsopgaver, der får dem til at fremstå interessante, titel og visitkort heller ikke fremstår signifikant i undersøgelsen. Alligevel udtrykker nogle af de unge i den kvalitative del af undersøgelsen holdninger i forhold til symbolsk kapital, når de identificerer sig med deres formelle roller i deres arbejde som fx ekspert etc.

Også ungdom tilskrives i undersøgelsen symbolsk kapitalværdi af både de unge og HR-cheferne om end også med forskellig værdi, ligesom kursværdien på ungdom mindst talt fremstår noget fluktuerende.

Dataene peger som nævnt ovenfor på, at anerkendelse som ung i en arbejdskontekst betinger, at man manøvrerer mellem på den ene side at være et frisk pust og udfordre "plejer" og på den anden side være en, virksomhederne kan forme. Dette paradoks er de unge bevidste om, når de skiftevis fremhæver sig selv om det nye, friske islæt og virksomhedens ønsker om at forme dem, hvilket illustrerer deres kompetence i relation til spillet og fokuseringen på at kunne veksle/fremhæve kapitaler.

Begge dele af undersøgelser peger i øvrigt på, at de unge generelt har en lystbetonet tilgang til (arbejds-)livet. Topprioriteringer i det gode liv er familie, fritid og et fleksibelt arbejdsliv – hver anden har dog karrieren som høj prioritet. De unge er langt mere optagede af frihed, fleksibilitet og medindflydelse i arbejdslivet end virksomhederne (social kapital), ligesom de unge også er langt mere optagede af faglig udvikling end virksomhederne (kulturel/social kapital), hvilket kommer frem i top 5 over de unges prioriteter. I de unges top fem finder vi mulighed for selv at tage initiativer, præge arbejdsopgaver og tilrettelægge arbejdsdagen, ligesom de i det gode liv lægger stor vægt på fleksibilitet i arbejdslivet (social kapital).

Begge respondentgrupper fokuserer på samarbejde om end med forskellig prioritet i alle tilfælde i den kvantitative del af undersøgelsen. Her handler virksomhedernes topprioritet ift. unge om samarbejde med andre medarbejdere (= opbygge erfaring) (social kapital), ligesom de unge er langt mere optagede af at arbejde i et passioneret arbejdsmiljø, end virksomhederne er af at skabe det (social kapital). I forhold til dette dukker et paradoks op, idet 1/3 virksomheder svarer at de ikke prioriterer at skabe et passioneret miljø med begejstrede og kompetente kollegaer for unge (social kapital).

Også faglig udvikling er topprioritet hos de unge, idet næsten alle unge scorer faglig udvikling i top, mens 1/3 af virksomhederne ikke prioriterer faglig udvikling af unge medarbejdere(!) (kulturel kapital).

Til gengæld lægger de unge mere vægt på ledernes tilstedeværelse på sociale medier end virksomhederne (social kapital). I forhold til ledelse (kulturel kapital) viser undersøgelsen, at der tegner sig et generelt billede af unges forhold til ledelse, som illustrerer en begyndende (?) opblødning af grænserne mellem intimsfæren og socialsfæren i de unges (og i et vist beskedent omfang HR-chefernes) bevidsthed. Ligesom man kan se "grænserne" mellem kapitalformer (kulturel og social) også bliver mindre tydelige.

Lederen har jo i et institutionelt perspektiv magt i kraft af sin titel, men den i titlen indbyggede autoritet betyder generelt ikke så meget længere for nogen af respondent-grupperne – med en enkelt beskrevet undtagelse blandt respondenterne.

Lederens autoritet skal således ikke ekspliciteres; den skabes og vedligeholdes ikke alene af selve ledertitlen. En leder skal besidde en høj mængde af social kapital, hvis han eller hun skal styrke sit lederskab over for særligt unge medarbejdere. Et forhold, der går igen i empirien, er nemlig vigtigheden af de unges sociale relationer på arbejdspladsen, herunder relationen mellem leder og (ung) medarbejder, som skal være båret af tillid og respekt.

Det peger på, at lederrollen, der tidligere var båret af autoritet, nu i højere grad er båret af personlige relationer ("de vil gøre mere for mig som person, end de egentlig vil for chefen"). Samme leder påpeger ligefrem, at der skal være noget "*følelsesmæssigt*" i relationen mellem leder og (ung) medarbejder, hvis det skal fungere optimalt. Som leder forventes man således at investere noget mere af sin person, hvis lederfunktionen skal fungere optimalt i forhold til de yngre medarbejdere.

At det relationelle har en værdi for de unge ses også i den kvantitative del af undersøgelsen, hvor 78% af de unge svarer, at det er vigtigt, at en leder er "omsorgsfuld, lyttende og empatisk", og 56% siger, at det er vigtigt, at en leder er åben omkring sig selv og socialiserer med medarbejderne på arbejdspladsen. Til sammenligning siger 66% af lederne, at de i deres lederskab af unge medarbejdere prioriterer at være omsorgsfulde, lyttende og empatiske, og 61% af lederne siger, at de prioriterer at være åbne omkring sig selv og socialiserer med andre medarbejdere. Der lader således til at være overvejende enighed om betydningen af det relationelle mellem medarbejder og leder.

Og netop det relationelle, anerkendelse og feed back fremstår entydigt som nogle af de helt centrale elementer i undersøgelsen. Alle er enige om at samarbejde, feedback og online tilstedeværelse er centrale dimensioner – i øvrigt også i fremtidens arbejdsliv (social kapital).

I forhold til det relationelle viser undersøgelsen, at unge medarbejdere i højere grad konfronterer virksomhedens hierarki og arbejdsgange - en situation der kan ses som et eksempel på, at nogle unge tager elementer fra deres intimsfæren – måden de

skaber netværk på, kommunikerer med hinanden på og anskuer menneskelige relationer på – og fører dem direkte over i virksomhederne. De unge har i privat sammenhæng (intimsfæren) en tendens til at anskue folk som relativt lige, og derfor gør de det også i en arbejdssammenhæng, hvilket viser sig at være en positiv problematisering af 'autoritet'. De unges antiautoritære holdning kan også identificeres i deres tilgang til og præmisserne for samarbejde og de unges formodede evne og lyst til at tage initiativer og præge egne arbejdsopgaver.

Alle er enige i at feed back både er vigtigt og fylder meget hos de unge, hvilket kan formuleres som et paradoks, idet samtidig med at de unge virker meget selvsikre har de et udtalt ønske (og behov for) om meget feedback, som ellers kan indikere en usikkerhed og et behov for at få at vide, at man er god nok:

I forhold til både det relationelle og feed back dukker der i den kvalitative del af undersøgelsen interessante forhold op bl.a. set i lyset af den kvantitative dels understregning af, at de unge tillægger ny teknologi og digitalisering af arbejdsgange mindre vigtighed end virksomhederne, men alle er enige om at digitalisering kommer til at spille en stor rolle. Når de unge tillægger digitalisering mindre betydning kan det ses i perspektiv af, at det digitale i højere grad er en internaliseret (og uimponerende) del af de unges virkelighed i modsætning til (de lidt ældre) HR-chefers. At digitalisering kommer og forstærkes er begge respondentgrupper således enige om, men hvor HR-cheferne grundet deres erfaring og alder i højere grad kan tilskrives et instrumentelt perspektiv på denne digitalisering, bliver det et ontologisk vilkår for de unge, som de (naturligvis) ikke reflekterer synderligt over.

Social kapital kan forekomme og forekommer hos både de unge og den ældre generation med stor udsagnskraft, men kapitalen er ikke statisk, men er et produkt af tid, socialisering, institutionalisering, så unge vil, som undersøgelsen viser i forhold til 'ledelse' og 'relationer/feed back', definere og opfatte social kapital som noget andet end den ældre generation, hvilket kan udgøre et konfliktpotentiale fordi man simpelthen ikke har samme kursværdi for den samme kapital i forhold til forskellige situeretheder og kontekster, ligesom det er et problem når en kapitalform transformeres fra fx intimsfæren til socialsfæren, hvor spillereglerne ikke er ens.

Derfor er også det relationelle et godt eksempel på, hvordan de unge i forhold til anerkendelse ("likes") og feed back transformerer mønstre og strukturer fra en sfære til en anden uden egentlig at stille spørgsmålstegn ved, om der sker noget når grænserne mellem to sfærer overskrides så markant (men i en absolut positiv ånd). I alle tilfælde er der i de kvalitative data grund til at antage at relationer for de unge må deles op i digitale relationer og "reale" relationer, hvor de digitale relationer bliver mere og mere dominerende (jf. afsnit 6.2), hvilket i forhold til bl.a. de digitale konsekvenser i et humanistisk perspektiv bør sekunderes af et etisk fokus på digitaliseringen set i lyset af, at sociale fællesskaber består af mennesker, hvilket indebærer, at hvis digitaliseringen skal kvalificeres i forhold til de værdier, der bl.a. er identificeret i denne undersøgelse må humanisme og etik i forhold til det gode liv blive et fremtidigt centralt tema.

Summerende kan man sige, at HR-cheferne lægger eksplicit vægt på især kulturel og social kapital, som så i et eller andet omfang implicit bidrager til at cementere symbolsk kapital. For så vidt angår social kapital ses det i et HR-chef perspektiv som evnen til at indgå i relevante relationer med andre medarbejdere/kolleger i

organisationen. Uddannelse (kulturel kapital) ses generelt som en central præmis for at kunne agere socialt adækvat.

Endelig er der forholdet omkring ledelse som i sin mere traditionelle forståelse kunne placeres i forhold til kulturel og symbolsk kapital. Men i alle tilfælde for en af de deltagende virksomheders vedkommende er der ikke tale om, at unge skal eller bliver ledet på andre måder end øvrige medlemmer af organisationen. Mange tendenser peger på, at ledelse bl.a. på grund af sin dialogiske tilgang mere og mere tilføjer social kapital, som en af de mest markante karakteristika, idet en anden virksomheds HR-chef understreger, at de unge ikke har noget problem med at blive ledet, hvilket harmonerer fint med de data, projektet har genereret hos de studerende,

Undersøgelsen peger ikke på, at der skal udvikles specielle (nye) ledelsesteknologier i forhold til at lede den unge generation. Man skal sætte fokus på relationer og anerkendelse (af diversitet og menneske). Måske skal ledelse i denne sammenhæng løftes ud af sit hidtidige rationale, dekonstrueres og kvalificeres gennem en undersøgelse af, hvordan ledelsesbegrebet kan kvalificeres med yderligere facetter fra fx både filosofi, etik, sprog, psykologi og både interpersonel og digital kommunikation, så det kan bidrage til, at alle medarbejdere i en organisation får mulighed for at agere autentisk og honorere den tavse, uudtalte og tillidsbaserede etiske fordring, som understreger vores gensidige ansvar for hinanden og i relation til forholdet mellem ledere og unge skal sætte fokus på Løgstrups ord om, at vi altid skal være opmærksomme på, at vi har noget af et andet menneskes liv i vores hænder *Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej.*

Undersøgelsen peger således på, at relationskompetencer (både digitale relationer og interpersonelle relationer), digital indlevelse herunder kritisk forståelse samt refleksion og social kapital i en bredere humanistisk, etisk og kommunikativ forståelsesram er i fokus, når de unge skal ledes og selv fremtidig skal fungere som ledere.

Dette kan i et ledelsesteoretisk perspektiv antageligvis gøres ved at inddrage Staceys tilgang til organisationsforståelse som værende et spørgsmål om tilbagevendende komplekse responsive processer med fokus på samtaler og interaktioner, som en modkraft til den konceptualisering af den sproglige virkelighed, digitaliseringen i forskellige omfang producerer. Ved at fokusere på et relationelt, tillidsbaseret og etisk aspekt i relation til cocktailen ledelse og unge, kan de unge få opfyldt deres forventninger til at opleve sig som autentiske medspillere i organisationer. Yderligere kan de få bekræftet det helt centrale sociale imperativ, de har ved at ledere og unge gensidigt accepterer det fælles ansvar, hvilket ikke blot kan antages at bidrage til et bedre arbejdsliv, men også til at gøre organisationer mere effektive – og et bedre sted at være.

8.0 PS!

I 1846 udgav Kierkegaard sit *Afsluttende uvidenskabelig Efterskrift* – uden sammenligning med denne rapport i øvrigt! I dette efterskrift beskriver Kierkegaard, hvordan mennesket er i konstant bevægelse, og at mennesket ikke blot kan vælge sin egen sandhed, men at valget – det at vælge - så at sige producerer sandheden. Sandheden er ifølge Kierkegaard ikke er fokuseret på et "hvad", men i højere grad på et "hvorledes".

Og netop valget i forhold til "hvorledes" er udgangspunktet for dette PS. Valget er naturligvis stadig et eksistentielt valg, men det eksistentielle – det at være og blive menneske – bliver med digitaliseringen mere og mere udfordret, i takt med at digitaliseringen på nogle områder og i stadig stigende omfang erstatter/overtager nogle af vores værensbetingelser. Det influerer på vores evne til at vælge, da de sandheder vi ønsker at vælge er flygtige og vanskelige at fiksere, hvilket hele tiden aktualiserer spørgsmålet om, hvor langt vi er inde i digitaliseringen, og hvor langt vi er villige til at gå på hvilke præmisser. Valg bliver vanskelige, bl.a. fordi digitaliseringen langsomt og i en vis forstand båret af en ureflekteret begejstring – eller resignation (?) - over de landvindinger, digitalisering indebærer i forhold til både private og sociale sfærer tilsyneladende letter vores liv fx pasningen/overvågningen af vores børn i institutioner ved hjælp af droner, styring/regulering af indeklimaet i vores hjem og på vores arbejdspladser ved hjælp af håndbårne/indopererede computere, kunstig intelligens, nedlæggelse af "meningsløse" arbejdsfunktioner, socialrobotteknologiske foranstaltninger hvor maskiner repræsenterer mennesket etc. etc.

En overvejende majoritet er ifølge undersøgelsen *Ledelse af unge* enige om, at samarbejde, feedback og online tilstedeværelse er centrale dimensioner i fremtidens arbejdsliv, ligesom alle er enige om, at digitalisering kommer til at spille en stor rolle. I undersøgelsen tillægger de unge ny teknologi og digitalisering af arbejdsgange mindre vigtighed end virksomhederne, hvilket som nævnt i afrapporteringen af projektet muligvis kan begrundes i det forhold, at digitaliseringen for de unge mere er et ontologisk vilkår, der ikke påkalder sig speciel opmærksomhed eller (nødvendig?) refleksion. Men hvis alle er enige om, at digitaliseringen kommer til at spille en stor rolle, må vi være forberedte på reflekteret at kunne forholde os til, hvorledes vi vil agere i relation til den realitet, og hvilken sandhed vi vil acceptere.

Det er allerede nu nødvendigt at sondre mellem en digital virkelighed, og det vi i dag opfatter som virkelighed - sontringen er subtil og vanskelig at beskrive. Men i en digitaliseret verden ændrer relationerne karakter, virkeligheden/-erne konstrueres på en anden måde i digitaliseringens konceptualiserede sprog, og de interpersonelle spille-regler (relationerne) ændres. Påstanden er derfor her med et hovedfokus på undersøgelsens pointering af relationer, anerkendelse og feed back (Kierkegaards "hvad"), at det er nødvendigt at formulere eller reformulere nogle etiske, humanistiske fordringer i forhold til vores ageren i en digitaliseret virkelighed, hvor vi på et humanistisk og etisk reflekteret grundlag kan foretage de valg, der producerer den sandhed, vi kan leve med og leve i ("hvorledes"). Og måske bringe os større erkendelse af hvor langt vi som mennesker vil acceptere digitaliseringens kolonisering af livet?

Referencer

- Andersen, Heine & Lars Bo Kaspersen (1996): *Klassisk og moderne samfundsteori*. (Hans Reitzel)
- Ashridge and ILM (2011) *Great Expectations: Managing Generation Y*. An Institute of Leadership and Management and Ashridge Business School report
- Baudrillard, Jean (1999): *Impossible Exchange*. (Verso)
- Berger, Peter & Thomas Luckmann (1990): *Den samfundsskabte virkelighed – en videnssociologisk afhandling* (Lindhardt & Ringhof)
- Bordum, Anders & Martin Pedersen (2009): "Forandring og magtens dynamik - En kritisk præsentation af Pierre Bourdieus feltteori" (Syddansk Universitet, WP 1)
- Bordum, Anders (2016): "Jürgen Habermas og Pierre Bourdieu – etik eller magt som forståelsesramme i kommunikation" in Helder & Nørgaard: *Kommunikationsteori – en grundbog*
- Bourdieu, Pierre (1985) "The Social Space and the Genesis of Groups". Oversat fra tysk af Richard Nice. *Theory and Society*. 14 (6), pp. 723-744.
- Bourdieu, Pierre (1987) "What makes a social class". Oversat fra fransk af Loïc J. D. Wacquant & David Young. *Berkeley Journal of Sociology: A Critical Review*. 32, pp. 1-17
- Bourdieu, Pierre (1997) *Af praktiske grunde*. Oversat fra fransk af Henning Silberbrandt. (Hans Reitzel).
- Bourdieu, Pierre (2001) *Homo Academicus*. Oversat fra af Peter Collier. Cambridge, Polity Press.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J. (2004) *Refleksiv sociologi*. Oversat fra fransk af Henning Silberbrandt. (Hans Reitzel)
- Bourdieu, Pierre (2005) *Udkast til en praksisteori*. Oversat fra fransk af Peer Bundgård /Gyldendals Bogklubber)
- Cole, Jennifer & Deborah Durham (eds.) (2007): *Generations and Globalization: Youth, Age, and Family in the New World Economy* (Indiana University Press)
- Cole, Jennifer and Deborah Durham (2007): Introduction: Age, Regeneration, and the Intimate Politics of Globalization. In: Cole, Jennifer and Deborah Durham (eds.). *Generations and Globalization: Youth, Age, and Family in the New World Economy*. (Indiana University Press)
- Dam, Hanne (1999): "Unge studerendse på jagt efter sig selv" (Information)
- Habermas, Jürgen (u.å.): *Teorien om den kommunikative handling*. (Aalborg Universitetsforlag)
- Habermas, Jürgen (1975): *Borgerlig offentlighed dens framvekst og forfall : henimot en teori om det borgerlige samfunn* (Gyldendal Norsk Forlag)
- Helder, Jørn (2014): *Ledelse og videnskabsteori – cowboybukser eller smoking* (Reitzel)
- Helder, Jørn (2014): "Moderne ledelse - kejserens nye klæder på den ledelsesmæssige catwalk?" (Det Danske Ledelsesakademi)
- Husserl, Edmund (1973): *Die Idee der Phänomenologie: fünf Vorlesungen* (Nijhoff)
- Illeris. Knud et al. (2013): *Ungdomsliv – mellem individualisering og standardisering* (Samfundslitteratur)

- Jensen, Bente et al. (2008): *Bourdieu-notatet* (Danmarks Pædagogiske Universitetsforlag)
- Kierkegaard, Søren (2012/1846): *Afsluttende uvidenskabelig Efterskrift* (SKF)
- Launsø, Laila & Oluf Rieper (1995): *Forskning om og med mennesker – Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskningen* (Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck)
- Mannheim, Karl (1964/1927): *Essays on the Sociology of Knowledge*. (Routledge and Kegan Paul Ltd.)
- Nohria Nitin et al. (2008): "Employee Motivation - A Powerful New Model (Harvard Business Review)
- Rosa, Hartmut (2014): *Fremmedgørelse og acceleration* (Hans Reitzel)
- Saussure, Ferdinand (1991): Forelæsninger om almen lingvistik in Schmidt, L.-H.: *Det videnskabelige perspektiv* (Akademisk forlag)
- Schutz, Alfred (1970): *Alfred Schutz on Phenomenology and Social Relations - selected writings*. (The University of Chicago Press)
- Schutz, Alfred (1980/1967): *The Phenomenology of the Social World* (Heinemann)
- Schultz Hansen, Søren (2014): *Digitale indfødte på job* (Gyldendal Business)
- Sennett, Richard (1999): *Det fleksible Menneske eller Arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*
- Stacey, Ralph D. (2010) *Strategic Management and Organizational Dynamics - The Challenge of Complexity* (Pearson Education Limited)
- Sørensen, Niels Ulrik et al. (red.) (2013): *Unge motivation og læring – 12 eksperter om motivationskrisen i uddannelsessystemet* (Hans Reitzel)
- Sørensen, Niels Ulrik & Mette Pless (red.) (2015): *Brydninger i ungdomslivet* (Aalborg Universitetsforlag)
- Tolstrup, Alexander et al. (2014): *Foreninger for fremtiden* (DUF)
- Wittgenstein, Ludvig (1953/1995): *Filosofiske Undersøgelser* (Munksgaard/Rosinante)
- Wohl, Robert: (1979): *The Generation of 1914*. (Cambridge: Harvard University Press)

Bilag

Bilag 1a**Spørgeskema om dit fremtidige arbejdsliv**

Indledning

Kære studerende,

Tak, fordi du vil deltage i undersøgelsen om *dit fremtidige arbejdsliv*. Din besvarelse er vigtig, fordi den er en del af et større studie, der har til formål at få virksomheder og organisationer til at forstå unges forventninger til deres arbejdsliv. Dette er derfor en mulighed for at påvirke dit fremtidige arbejdsliv positivt.

Det er vigtigt, at du svarer på alle spørgsmål og ikke springer nogen over.

Din besvarelse er selvfølgelig 100% anonym 😊

Alder

Hvad er din alder?

Notér alder i tal: _____

Køn

Hvad er dit køn?

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
Mand	
Kvinde	

Uddannelse

Hvilken uddannelsesretning går du på?

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
Datamatiker	
Financial controller	
Finansbachelor	
Finansøkonom	
Handelsøkonom	
Innovation og entrepreneurship	
International handel og markedsføring	
International hospitality management	
Laborant	
Logistikøkonom	
Markedsføringsøkonom	
Miljøteknolog	
Multimediedesigner	
Serviceøkonom	
Softwareudvikling	
Sportsmanagement	

Webudvikling	
--------------	--

Afslutning af uddannelse

Hvornår forventer du at afslutte din uddannelse på Cphbusiness?

Notér årstal: _____

Det gode liv

Her kommer nogle udsagn fra andre om, hvad der kendetegner **det gode liv** – uanset om man er studerende eller i arbejde.

I hvilken grad er du enig i disse udsagn:

<i>Sæt et kryds pr. linje</i>	Helt enig	Delvist enig	Hverken / eller	Delvist uenig	Helt uenig
I det gode liv bevæger jeg mig inden for det samme fagområde hele livet					
I det gode liv vil jeg værne om så meget fritid som muligt, hvor jeg bare kan koble fra					

I det gode liv kommer min familie før alt andet					
I det gode liv er min karriere (som studerende eller i job) min absolutte førsteprioritet					
I det gode liv kan jeg arbejde hvor som helst – derhjemme, i parken, på kontoret					
I det gode liv er kortsigtede mål (1 år) mere hensigtsmæssige end langsigtede mål (+5 år)					
I det gode liv smelter arbejdstid og fritid sammen					
I det gode liv skifter jeg job/funktion minimum hvert 3. år					
I det gode liv prøver jeg mig selv af inden for mange forskellige fagområder, der ikke har noget med hinanden at gøre					

Forventninger til fremtidig arbejdssituation

Hvis du skal tænke på dit **drømmejob** efter endt uddannelse, hvor vigtige er følgende forhold så for dig?

Sæt et kryds pr. linje	Meget vigtigt	Vigtigt	Lidt vigtigt	Ikke vigtigt	Slet ikke vigtigt
Mulighed for selv at tilrettelægge min egen hverdag					
Meget lidt/intet overarbejde					

Mulighed for at tage initiativer og præge mine arbejdsopgaver					
Projekter der gør verden omkring mig til et bedre sted					
Arbejdsopgaver og projekter der får mig til at fremstå interessant over for andre					
Faglige udviklingsmuligheder					
Begeistrede, passionerede og fagligt kompetente kollegaer					
Et job hvor der er meget lille risiko for at blive ledig					
En høj grad af samarbejde med andre mennesker					
Stort fokus på ny teknologi og digitalisering i arbejdsopgaverne					
Flere forskellige jobs samtidig (fx deltid i en virksomhed og deltid med mit eget projekt/firma)					
Et prestigefuldt job med en stor titel på visitkortet					
Uforudsigelighed og variation i hverdagen og arbejdsopgaverne					
En hverdag der ikke kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen					
Hurtige forfremmelses- og karrieremuligheder					
Mulighed for at opbygge et stærkt netværk jeg kan trække på – nu og senere i livet					
En høj løn					

Jobsituation

Hvilke af følgende jobsituationer håber du på at befinde dig i om 5 år?

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
Lønmodtager i større privat virksomhed (mere end 20 medarbejdere)	
Lønmodtager i mindre privat virksomhed (mindre end 20 medarbejdere)	
Lønmodtager i offentlig virksomhed	
Selvstændig virksomhedsejer	
Iværksætter/start-up	
Freelance	
Studerende	

Skemaet fortsætter på næste side

Om 5 år

Hvor sandsynligt vurderer du nedenstående udsagn?

<i>Sæt et kryds pr. linje</i>	Meget sandsynligt	Sandsynligt	Lidt sandsynligt	Ikke sandsynligt	Slet ikke sandsynligt
Om 5 år er jobsikkerheden på arbejdsmarkedet større end i dag					
Om 5 år er arbejdsmarkedet præget af en høj grad af fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen					
Om 5 år har færre et fast job end i dag					
Om 5 år stilles der højere krav til samarbejde på arbejdspladsen end der gør i dag					
Om 5 år fylder digital kommunikation markant mere end i dag					
Om 5 år vægtes fritids- og familielivet højere end i dag					
Om 5 år kræver medarbejdere mere feedback fra deres ledere end de gør i dag					
Om 5 år er det vanskeligere at fastholde medarbejdere end i dag					

Om 5 år lægges der flere timer i en typisk arbejdsuge end i dag					
Om 5 år er det lettere at finde de rigtige medarbejdere til jobbene end i dag					
Om 5 år er der større udvalg af kandidater at vælge imellem end i dag					

Fremtidig ledelse

Nedenfor er nogle udsagn, som andre har brugt om ledere/chefer.

Hvor vigtige er følgende egenskaber hos en leder for dig?

<i>Sæt et kryds pr. linje</i>	Meget vigtigt	Vigtigt	Lidt vigtigt	Ikke vigtigt	Slet ikke vigtigt
Er omsorgsfuld, lyttende og empatisk					
Er tilgængelig når jeg har brug for det uanset tidspunkt					
Anerkender min arbejdsindsats og mit bidrag til arbejdspladsen ugentligt					
Uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger					
Giver konstruktiv og udførlig feedback hver uge					
Formår at udvikle mine specifikke kompetencer så jeg hele tiden udvikler mig					
Er en jeg kan spejle mig i og se op til					
Er åben omkring sig selv og socialiserer med mig og andre medarbejdere					
Er tydelig omkring hvad der forventes af mig					
Er fleksibel omkring arbejdstider					

Er fysisk til stede på arbejdspladsen så meget som muligt					
Giver frihed til at udføre mine opgaver på min egen måde					
Udfordrer mig fagligt i det daglige arbejde					
Følger med tiden, er omstillingsparat og hele tiden sørger for at tingene udvikler sig					
Bruger sociale medier til at kommunikere med medarbejdere og omverden					

Baggrundsspørgsmål

Bopæl

I hvilket postnummer bor du?

Notér postnummer: _____

Opvækst

I hvilket postnummer er du vokset op?

Hvis du har boet flere forskellige steder bedes du vælge det postnummer, som du føler du har stærkest tilknytning til.

Notér postnummer: _____

Livsfase

Har du børn?

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
Ja, 1 barn	
Ja, 2 eller flere børn	
Venter barn	
Har ikke børn	

Husstand

Hvordan bor du?

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
Alene	
Sammen med min partner / ægtefælle	
Sammen med en ven / veninde	
Bofælleskab (fx kollegium)	
Hos mine forældre	

Beskæftigelse

Hvor mange timer arbejder du i dag ved siden af din uddannelse?

Dette kan eksempelvis være i forbindelse med en praktikplads, et uddannelsesrelevant studiejob eller et ikke-uddannelsesrelevant job (fx på en tankstation, café el.lign.)

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
1-5 timer om ugen	
6-10 timer om ugen	

11-15 timer om ugen	
16-25 timer om ugen	
Mere end 26 timer om ugen	
Har ikke noget job ved siden af min uddannelse	

Type af beskæftigelse → NB! Skal kun besvares, hvis du arbejder ved siden af din uddannelse

I hvor høj grad vil du betegne dit nuværende job, som værende uddannelsesrelevant?

Med uddannelsesrelevant job menes, at du kan bruge alle eller dele af de kompetencer, som du tilegner dig via uddannelsen i dit nuværende job og/eller omvendt.

	<i>Sæt et kryds (x)</i>
I meget høj grad	
I høj grad	
I nogen grad	
I lav grad	
I meget lav grad	

Forening

Er du medlem af nogle foreninger?

En forening kan fx være en fodboldklub, svømmeklub, spejder, politisk forening.

	<i>Sæt et kryds (x) eller skriv</i>
Ja, skriv venligst hvilken forening →	
Nej, er ikke medlem af nogen forening	
Ved ikke	

Bilag 1b

Interviewguide – HR-chefer/ledere

Rammer for interviewet:

Praktisk

- Cirka 30 minutter
- Anonymitet, så hverken navn eller virksomhed fremgår nogen steder.
- Interviewet optages og transskriberes

Yderligere

Hvis det ønskes, kan der gives en skriftlig og/eller mundtlig tilbagemelding vedr. projektets resultater, når vi er færdige med processen, hvor I så stadig anonymt kan få en ide om andre organisationers relation den undersøgte generation.

Vi spørger vores interviewpersoner, om vi evt. må vende tilbage, hvis vi får brug for at få uddybet noget.

Indledende definition af "unge mennesker" = *Med unge mennesker menes personer mellem 16-30 år. Og måske lige en kort bemærkning om, at vi arbejder med generationsbegreb.*

NB: Underspørgsmålene er ment som **mulige** støtte/forberedelsesspørgsmål

Spørgeguide

1. Baggrundsspørgsmål:

- Alder (fordi vi arbejder med generationsbegrebet)
- Jobtitel/funktion
- Anciennitet som leder
- Uddannelsesbaggrund
- Geografi (arbejde + opvækst)
- Har du erfaringer fra andre virksomheder i en tilsvarende funktion? (evt. forskelle/ligheder)

2. Ansættelse af unge mennesker og synet på deres kompetencer:

- Gør du dig nogle aldersmæssige overvejelser, når du skal ansætte nye medarbejdere? – Hvis "nej" så spring næste bullet over og gå videre til underspørgsmål (tilpasset)
- Hvilke overvejelser gør du dig, når du skal ansætte et ungt menneske i din virksomhed?
 - Forventer du noget andet af unge mennesker, end du gør af øvrige medarbejdere? (fx engagement, lydhørhed, tilpasning etc.)
 - Hvad kigger du typisk efter? (i forbindelse med en evt. ansættelse og når de er ansat)
 - Hvad forventer du, at de kan (tilføre din virksomhed)?
 - Er det relevant med unge mennesker som medarbejdere og hvorfor?

- Hvilke personlige/faglige kompetencer og egenskaber synes du er vigtigst hos unge mennesker? (fx værdier mm.)
 - Fx i forhold til deres kreativitet? Deres engagement, sociale kompetencer, disciplin, omstillingsparathed, selvstændighed?
- Har du gjort dig nogle overvejelser over, hvordan det er at være ung (og nyuddannet) i en virksomhed? Fx i forhold til hvilke fordele/ulempes/udfordringer, du vurderer, der kan være for virksomheden?

3. Ledelse af unge mennesker

- Hvordan vil du karakterisere din/virksomhedens måde at lede unge mennesker på?
 - Fx med hensyn til retningslinjer, feedback, tilstedeværelse, tiltidevær mm.
 - Differentierer du/din virksomhed mellem at lede hhv. unge medarbejdere og øvrige medarbejdere? Hvis ja, hvordan?
 - Er det vanskeligere at lede unge medarbejdere? Har du mødt nogle udfordringer?
- Hvad synes du er vigtigst hos dig selv som leder i forhold til at lede unge mennesker?
- Hvordan vil du mene, at unge medarbejdere motiveres? Motiveres de fx af:
 - Jobindhold (opgaver)
 - (Hierarkiske) strukturer
 - Belønnings- og anerkendelsessystemer
 - Arbejdspladsens sociale liv

4. Forventninger til fremtidigt samfund og arbejdsmarked

- Hvordan ser du **arbejdsmarkedet** ud om 5 år, hvis du sammenholder det med i dag?
 - Hvilke opgaver skal løses, og hvordan skal de løses?
 - Hvilke kompetencer er centrale?
 - Hvordan er arbejdet organiseret? (arbejdstid, tilstedevær på arbejdspladsen, samarbejde/individuel arbejde mm.)
 - Hvordan er jobbet som leder om 5 år?
- Hvordan tror du vores **samfund** kommer til at se ud om 5 år, hvis du skal sammenligne det med i dag?
 - Hvordan tror du samspillet mellem arbejde, familie, privatliv er? (work-life balance)
 - Hvordan ser det ud med jobsikkerheden? Er den større end i dag? Er det nemt/vanskeligt at rekruttere medarbejdere?

Bilag 1c

Kvalitative spørgsmål (studerende)

1. Baggrundsspørgsmål (alder, køn, studieretning, bopæl, hvor langt i studieforløb, har/haft arbejde under studier)
2. Nævn de tre forhold du mener er vigtigst i dit liv lige nu. Og hvorfor?
3. Nævn de tre faktorer, du synes er de vigtigste, i forhold til dit arbejde nu (her betragtes uddannelse også som arbejde)
(– fx indhold, af arbejdet, samværet med andre etc.)
4. Beskriv en typisk god dag som du ser den i forhold til arbejde, fritid og familie nu.
(arbejde kan være fx noget om arbejdsstil, samarbejdsstil, syn på autoriteter, adgang til information, struktur etc., familie er her både eventuel egen etableret familie eller familie med far, mor og søskende)
5. Hvilke egenskaber, synes du, er vigtigst hos din/en leder?
6. Hvilke kompetencer synes du er vigtigst hos din leder?
7. Hvordan vil du gerne ledes?
8. Hvad vil du synes er vigtigst hos dig selv som (evt. kommende) leder?
9. Hvilke egenskaber synes du er vigtigst hos dig som medarbejder?
10. Hvordan ser du dit arbejde om 5 år?
(i forhold til fx hvilke opgaver du løser og hvordan, hvordan et ideelt samarbejde ser ud, tilstedevær på arbejdspladsen, vigtigheden af stabilitet i forhold til jobsikkerhed etc. etc.)
11. Nævn de tre forhold du mener er vigtigst i dit liv om 5 år. Og hvorfor?
12. Hvilke forventninger har du til dit arbejde, fritidsliv og evt. familie om 5 år?
13. Beskriv en typisk god dag som du ser den i forhold til arbejde, fritid og familie om 5 år
14. Hvilke tre forhold, tror du på samfunds niveau, er vigtigst for din generation¹¹ om 5 år. Og hvorfor?
15. Hvordan håber du vores samfund kommer til at se ud om 5 år med hensyn til arbejde, familie (work-life balance)?

¹¹ Generation defineret af specifikke sociale relationer og med det fælles udgangspunkt, at de på samme tid i deres opvækst har oplevet de samme historiske begivenheder og omstændigheder.

16. Hvordan tror du vores samfund kommer til at se ud om 5 år med hensyn til arbejde, familie (work-life balance)?
17. Har du gjort dig nogle overvejelser om hvordan det er at være ung (og nyuddannet) i en virksomhed, fx i forhold til hvilke fordele/ulemper/udfordringer, du vurderer kan forekomme/være?
18. Er du medlem af en eller flere foreninger (fx sport, politik, kultur)? Hvis ja, hvorfor? Og hvad er det vigtigste for dig i forhold til dit medlemskab af foreninger?

Bilag 2a

Kontrolgruppeskemaer - Resultater

Kontrolgruppens respondentsammensætning:

- Besvarelserne udgøres af 43 besvarelser i alt. De fordeler sig på henholdsvis **51,2% mænd** og **48,8% kvinder**.
- Respondenternes **gennemsnitsalder er 20,02 år** (min. 18 år og maks. 26 år).
- 64,3% af respondenterne bor hjemme hos forældrene, 16,7% bor alene, 11,9% bor sammen med en ven/veninde og 7,1% bor sammen med en partner/ægtefælle.
- 1 respondent ud af 43 har et barn.
- 28,6% af respondenterne har ikke noget job ved siden af sin uddannelse. 26,2% arbejder 6-10 timer om ugen. 19% arbejder 1-5 timer om ugen. 14,3% arbejder 11-15 timer om ugen. 9,5% arbejder 16-25 timer om ugen, og 2,4% arbejder mere end 26 timer om ugen.
- 57,1% af respondenterne er ikke medlem af en forening. 14,3% er medlem af en forening. 28,6% ved det ikke.

Hvad kendetegner "det gode liv"?

2,3% er **helt enige** i, at de i det gode liv bevæger sig inden for det samme fagområde. 44,2% er **delvist enige**. 23,3% siger **hverken/eller**, og 23,3% er **delvist uenige**. 7% er **helt uenige**.

- 1 mand er helt enig
- 11 mænd og 8 kvinder er delvist enige
- 7 mænd og 3 kvinder siger hverken/eller
- 2 mænd og 8 kvinder er delvist uenige
- 1 mand og 2 kvinder er helt uenige

41,9% er **helt enige** i, at de i det gode liv vil værne om så meget fritid som muligt. 46,5% er **delvist enige**. 11,6% siger **hverken/eller** og ingen er **delvist** eller **helt uenige**.

- 11 mænd og 7 kvinder er helt enige.
- 10 kvinder og 10 mænd er enige.
- 1 mand og 4 kvinder siger hverken/eller.

59,5% er **helt enige** i, at i det gode liv kommer familien før alt andet. 31% er **delvist enige**. 7,1% siger **hverken/eller** og 2,4% er **delvist uenige**.

- 10 mænd og 15 kvinder er helt enige
- 8 mænd og 5 kvinder er delvist enige
- 3 mænd siger hverken/eller
- 1 mand er delvist uenig

14% er **helt enige** i, at i det gode liv smelter arbejdstid og fritid sammen. 37,2% er **delvist enige**. 18,6% siger **hverken/eller**. 20,9% er **delvist uenige**, og 9,3% er **helt uenige**.

- 4 mænd og 2 kvinder er helt enige
- 10 mænd og 6 kvinder er delvist enige.
- 6 mænd og 2 kvinder siger hverken/eller

- 1 mand og 8 kvinder er delvist uenige
- 1 mand og 3 kvinder er helt uenige.

11,6% er **helt enige** i, at i det gode liv har karrieren som studerende eller i job den absolutte førsteprioritet. 46,5% er **delvist enige**. 25,6% siger **hverken/eller**, og 14% er **delvist uenige**. 2,3% er **helt uenige**.

- 3 mænd og to kvinder er helt enige
- 13 mænd og 7 kvinder er delvist enige
- 3 mænd og 8 kvinder siger hverken/eller
- 3 mænd og 3 kvinder er delvist uenige
- 1 kvinde er helt uenig

40,5% er **helt enige** i, at i det gode liv kan man arbejde hvor som helst. 26,2% er **delvist enige**. 14,3% siger **hverken/eller**, 11,9% er **delvist uenige** og 7,1% er **helt uenige**.

- 12 mænd og 5 kvinder er helt enige
- 6 mænd og 5 kvinder er delvist enige.
- 3 mænd og 3 kvinder siger hverken/eller
- 1 mand og 4 kvinder er delvist uenige
- 3 kvinder er helt uenige

12,2% er **helt enige** i, at i det gode liv er kortsigtede mål (1 år) mere hensigtsmæssige end langsigtede mål (plus 5 år). 22% er **delvist enige**. 41,5% siger **hverken/eller**. 17,1% er **delvist uenige** og 7,3% er **helt uenige**.

- 3 mænd og 2 kvinder er helt enige
- 5 mænd og 4 kvinder er delvist enige
- 7 mænd og 10 kvinder siger hverken/eller
- 3 mænd og 4 kvinder er delvist uenige
- 3 mænd er helt uenige

4,7% er **helt enige** i, at de i de gode liv skifter job/funktion minimum hvert tredje år. 14% er **delvist enige**. 30,2% siger **hverken/eller**. 34,9% er **delvist uenige**, og 16,3% er **helt uenige**.

- 2 mænd er helt enige
- 3 mænd og 3 kvinder er delvist enige
- 7 mænd og 6 kvinder siger hverken/eller
- 7 mænd og 8 kvinder er delvist uenige
- 3 mænd og 4 kvinder er helt uenige

14% er **helt enige** i, at de i de gode liv prøver sig selv af inden for mange forskellige fagområder, der ikke har noget med hinanden at gøre. 30,2% er **delvist enige**. 18,6% siger **hverken/eller**. 32,6% er **delvist uenige**, og 4,7% er **helt uenige**.

- 5 mænd og 1 kvinde er helt enige
- 3 mænd og 10 kvinder er delvist enige
- 4 mænd og 4 kvinder siger hverken/eller
- 8 mænd og 6 kvinder er delvist uenige
- 2 mænd er helt uenige.

Vigtige faktorer i et fremtidigt drømmejob

40,5% synes det er **meget vigtigt** med muligheden for selv at tilrettelægge sin egen hverdag i en fremtidig jobsituation. 38,1% synes det er **vigtigt**. 19% synes det er **lidt vigtigt** og 2,4% synes **ikke det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 13 mænd og 4 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 9 kvinder synes, det er vigtigt
- 2 mænd og 6 kvinder siger, det er lidt vigtigt
- 1 kvinde siger, at det ikke er vigtigt

16,7% synes, det er **meget vigtigt** at have meget lidt/intet overarbejde i deres fremtidige job. 23,8% synes, det er **vigtigt**, og 33,3% synes, det er **lidt vigtigt**. 23,8% synes **ikke, det er vigtigt**, og 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 5 mænd og 2 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 5 mænd og 5 kvinder synes, det er vigtigt
- 7 mænd og 7 kvinder siger hverken/eller
- 5 mænd og 5 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

47,6% synes det er **meget vigtigt** at have muligheden for selv at tage initiativer og præge sine arbejdsopgaver i en fremtidig jobsituation. 38,1% synes det er **vigtigt**. 11,9% synes det er **lidt vigtigt** og 2,4% synes **ikke det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 11 mænd og 9 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 8 kvinder synes, det er vigtigt
- 3 mænd og 2 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 kvinde synes ikke, det er vigtigt

43,9% synes det er **meget vigtigt** jobmæssigt at beskæftige sig med projekter, der gør verden til et bedre sted. 34,1% synes det er **vigtigt**. 14,6% synes det er **lidt vigtigt** og 7,3% synes **ikke det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 7 mænd og 11 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 6 kvinder synes, det er vigtigt
- 6 mænd synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand og 2 kvinder synes ikke det er vigtigt

22% synes, det er **meget vigtigt** at beskæftige sig med arbejdsopgaver og projekter, der får en til at fremstå interessant over for andre. 36% synes, det er **vigtigt**, og 19,5% synes, det er **lidt vigtigt**. 14,6% synes **ikke, det er vigtigt** og 7,3% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 5 mænd og 4 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 10 mænd og 5 kvinder synes, det er vigtigt
- 4 mænd og 4 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand og 5 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 2 mænd og 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

42,9% synes, det er **meget vigtigt** at finde et job med faglige udviklingsmuligheder. 35,7% synes det er **vigtigt**, og 11,9% synes, det er **lidt vigtigt**. 9,5% synes **ikke, det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 7 mænd og 11 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 10 mænd og 5 kvinder synes, det er vigtigt
- 5 mænd synes, det er lidt vigtigt
- 4 kvinder synes ikke, det er vigtigt

46,3% synes, det er **meget vigtigt** med begejstrede, passionerede og fagligt kompetente kollegaer. 34,1% synes, det er **vigtigt**, 12,2% synes, det er **lidt vigtigt**. 7,3% synes **ikke, det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 9 mænd og 10 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 6 kvinder synes, det er vigtigt
- 4 mænd og 1 kvinde synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand og 2 kvinder synes ikke, det er vigtigt

24% synes, det er **meget vigtigt** at finde et job, hvor der er meget lille risiko for at blive ledig. 39% synes, det er **vigtigt**, og 12,2% synes, det er **lidt vigtigt**. 9,8% synes **ikke, det er vigtigt**, og 14,6% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 4 mænd og 6 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 9 mænd og 7 kvinder synes, det er vigtigt
- 3 mænd og 2 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 2 mænd og 2 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 4 mænd og 2 kvinder synes slet ikke, det er vigtigt

14,3% synes, det er **meget vigtigt** at få et arbejde, hvor der er en høj grad af samarbejde med andre mennesker. 45,2% synes, det er **vigtigt**, og 28,6% synes, det er **lidt vigtigt**. 7,1% synes **ikke, det er vigtigt** og 4,8% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 2 mænd og 4 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 11 kvinder synes, det er vigtigt
- 8 mænd og 4 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 3 mænd synes ikke, det er vigtigt
- 1 mand og 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

7,3% synes, det er **meget vigtigt**, at der i deres fremtidige arbejde er stort fokus på ny teknologi og digitalisering i arbejdsgangene. 31,7% synes, det er **vigtigt**, og 41,5% synes, det er **lidt vigtigt**. 9,8% synes **ikke, det er vigtigt** og 9,8% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 3 mænd synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 5 kvinder synes, det er vigtigt
- 10 mænd og 7 kvinder synes, det er vigtigt
- 4 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 mand og 3 kvinder synes slet ikke, det er vigtigt

4,9% synes, det er **meget vigtigt**, at have muligheden for at have flere forskellige jobs samtidig. 12,2% synes, det er **vigtigt**, og 41,5% synes, det er **lidt vigtigt**. 24,4% synes **ikke, det er vigtigt** og 17,1% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 1 mand og 1 kvinde synes, det er meget vigtigt
- 4 mænd og 1 kvinde synes, det er vigtigt
- 7 mænd og 10 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 7 mænd og 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 3 mænd og 4 kvinder synes slet ikke, det er vigtigt.

26,8% synes det er **meget vigtigt** at få et prestigefuldt job med en stor titel på visitkortet. 24,4% synes, det er **vigtigt**. 24,4% synes det er **lidt vigtigt**, og 19,5% synes **ikke det er vigtigt**. 4,9% synes **slet ikke det er vigtigt**.

- 7 mænd og 4 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 3 kvinder synes, det er vigtigt
- 5 mænd og 5 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 3 mænd og 5 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 2 kvinder synes slet ikke, det er vigtigt

17,1% synes, det er **meget vigtigt** med uforudsigelig og variation i hverdagen og arbejdsopgaverne. 36,6% synes, det er **vigtigt**, og 29,3% synes, det er **lidt vigtigt**. 14,6% synes **ikke, det er vigtigt**, og 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 6 mænd og 1 kvinde synes, det er meget vigtigt
- 6 mænd og 9 kvinder synes, det er vigtigt
- 6 mænd og 6 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 3 mænd og 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

11,9% synes, det er **meget vigtigt** at få en hverdag, der ikke kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. 19% synes, det er **vigtigt** og 40,5% synes, det er **lidt vigtigt**. 16,7% synes **ikke, det er vigtigt** og 11,9% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 4 mænd og 1 kvinde synes, det er meget vigtigt
- 3 mænd og 5 kvinder synes, det er vigtigt
- 10 mænd og 7 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 4 mænd og 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 mand og 4 kvinder synes slet ikke, det er vigtigt

26,8% synes det er **meget vigtigt** at få muligheden for hurtige forfremmelses- og karrieremuligheder. 29,3% synes det er **vigtigt**. 26,8% synes, det er **lidt vigtigt**. 14,6% synes **ikke det er vigtigt**. 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 8 mænd og 3 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 5 kvinder synes, det er vigtigt
- 5 mænd og 6 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 2 mænd og 4 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

34,1% synes det er **meget vigtigt** at få et job, der giver mulighed for at opbygge et stærkt netværk man kan trække på nu og senere i livet. 53,7% synes det er **vigtigt**. 4,9% synes det er **lidt vigtigt**, og 4,9% synes **ikke, det er vigtigt**. 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 11 mænd og 3 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 9 mænd og 13 kvinder synes, det er vigtigt
- 2 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 2 mænd synes ikke, det er vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

46,3% synes det er **meget vigtigt** med en høj løn i deres fremtidige job. 26,8% synes, det er **vigtigt**. 19,5% siger, at det er **lidt vigtigt** og 4,9% synes **ikke, det er vigtigt**. 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 14 mænd og 5 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 4 mænd og 7 kvinder synes, det er vigtigt
- 3 mænd og 5 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 2 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 mand synes slet ikke, det er vigtigt

Forventninger til fremtidens arbejdsmarked

14,3% mener, det er **meget sandsynligt**, at jobsikkerheden på arbejdsmarkedet om 5 år er større end den er i dag. 26,2% mener, det er **sandsynligt**, og 38,1% mener, det er **lidt sandsynligt**. 21,4% mener **ikke, det er sandsynligt**. Ingen mener, at det **slet ikke er sandsynligt**.

7,5% mener, det er **meget sandsynligt**, at arbejdsmarkedet om 5 år er præget af en høj grad af fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. 22,5% mener, det er **sandsynligt**, og 32,5% mener, det er **lidt sandsynligt**. 37,5% mener **ikke, det er sandsynligt**. Ingen mener, at det **slet ikke er sandsynligt**.

14,3% mener, det er **meget sandsynligt**, at der om 5 år stilles højere krav til samarbejde på arbejdspladsen, end der gør i dag. 47,6% mener, det er **sandsynligt** og 31% mener, det er **lidt sandsynligt**. 7,1% mener **ikke, det er sandsynligt**. Ingen mener, at det **slet ikke er sandsynligt**.

50% mener, det er **meget sandsynligt**, at digital kommunikation fylder markant mere om 5 år, end den gør i dag. 38,1% mener, det er **sandsynligt** og 9,5% mener, det er **lidt sandsynligt**. 2,4% mener **ikke, det er sandsynligt**. Ingen mener, at det **slet ikke er sandsynligt**.

4,9% mener, det er **meget sandsynligt**, at fritids- og familielivet vægtes højere om 5 år, end det gør i dag. 34,1% mener, det er **sandsynligt** og 39% mener, det er **lidt sandsynligt**. 17,1% mener **ikke, det er sandsynligt**. 4,9% mener **slet ikke, det er sandsynligt**.

17,1% mener, at det er **meget sandsynligt**, at medarbejdere om 5 år kræver mere feedback af deres ledere, end de gør i dag. 46,3% mener, det er **sandsynligt** og 26,8% mener, det er **lidt sandsynligt**. 7,3% mener **ikke, det er sandsynligt** og 2,4% mener **slet ikke, det er sandsynligt**.

9,8% mener, at det er **meget sandsynligt**, at det om 5 år er vanskeligere at fastholde medarbejdere, end det er i dag. 24,4% mener, det er **sandsynligt**, og 43,9% mener, det er **lidt sandsynligt**. 22% mener **ikke, det er sandsynligt**. Ingen mener, at det **slet ikke er sandsynligt**.

12,2% mener, det er **meget sandsynligt**, at der om 5 år lægges flere timer i en typisk arbejdsuge, end der gør i dag. 46,3% mener, det er **sandsynligt** og 26,8% mener, det er **lidt sandsynligt**. 12,2% mener **ikke, det er sandsynligt** og 2,4% mener **slet ikke, det er sandsynligt**.

Vigtige egenskaber hos en leder

41,9% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder er omsorgsfuld, lyttende og empatisk. 37,2% synes, det er **vigtigt** og 18,6% synes, det er **lidt vigtigt**. 2,3% synes **ikke, det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 10 mænd og 8 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 8 kvinder synes, det er vigtigt
- 3 mænd og 5 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand synes ikke, det er vigtigt

14,3% synes det er **meget vigtigt**, at en leder er tilgængelig, når man har brug for det uanset tidspunkt. 33,3% synes, det er **vigtigt**. 33,3% synes, det er **lidt vigtigt**, og 19% synes **ikke det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 5 mænd og 1 kvinde synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 7 kvinder synes, det er vigtigt
- 5 mænd og 9 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 4 mænd og 4 kvinder synes ikke, det er vigtigt

32,6% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder anerkender ens arbejdsindsats og bidrag til arbejdspladsen ugentligt. 32,6% synes, det er **vigtigt**. 25,6% synes, det er **lidt vigtigt**, og 9,3% synes **ikke det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 8 mænd og 6 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 7 kvinder synes, det er vigtigt
- 6 mænd og 5 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand og 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt

31% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger. 54,8% synes, det er **vigtigt**. 11,9% synes, det er **lidt vigtigt**, og ingen synes, det **ikke er vigtigt**. 2,4% siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 8 mænd og 5 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 12 mænd og 11 kvinder synes, det er vigtigt
- 2 mænd og 3 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt.

16,7% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder giver konstruktiv og udførlig kritik hver uge. 31% synes, det er **vigtigt**. 38,1% synes, det er **lidt vigtigt**, og 11,9% synes **ikke, det er vigtigt**. 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 4 mænd og 3 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 6 kvinder synes, det er vigtigt
- 7 mænd og 9 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 4 mænd og 1 kvinde synes ikke, det er vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

34,9% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder formår at ens specifikke kompetencer, så man hele tiden udvikler sig. 39,5% synes, det er **vigtigt**. 14% synes, det er **lidt vigtigt**, og 7% synes **ikke, det er vigtigt**. 4,7% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 11 mænd og 4 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 10 kvinder synes, det er vigtigt
- 3 mænd og 3 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 1 mand og 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

16,3% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder er en, man kan spejle sig i og se op til. 30,2% synes, det er **vigtigt**. 32,6% synes, det er **lidt vigtigt**, og 14% synes **ikke, det er vigtigt**. 7% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 6 mænd og 1 kvinde synes, det er meget vigtigt
- 4 mænd og 9 kvinder synes, det er vigtigt
- 7 mænd og 7 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 3 mænd og 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 2 mænd og 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

21,4% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder er åben omkring sig selv og socialiserer med medarbejderne. 40,5% synes, det er **vigtigt**. 23,8% synes, det er **lidt vigtigt**, og 7,1% synes **ikke, det er vigtigt**. 7,1% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 6 mænd og 3 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 9 mænd og 8 kvinder synes, det er vigtigt
- 4 mænd og 6 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand og 2 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 2 mænd og 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

40,5% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder er tydelig omkring, hvad der forventes af en. 35,7% synes, det er **vigtigt**. 21,4% synes, det er **lidt vigtigt**, og 2,5% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 10 mænd og 7 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 5 mænd og 10 kvinder synes, det er vigtigt
- 6 mænd og 3 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand synes slet ikke, det er vigtigt

32,6% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder er fleksibel omkring arbejdstider. 37,2% synes, det er **vigtigt**. 20,9% synes, det er **lidt vigtigt**, og 9,3% synes **ikke, det er vigtigt**. Ingen siger, at det **slet ikke er vigtigt**.

- 10 mænd og 4 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 9 kvinder synes, det er vigtigt
- 3 mænd og 6 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 2 mænd og 2 kvinder synes ikke, det er vigtigt

7% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder er fysisk tilstede på arbejdspladsen. 44,2% synes, det er **vigtigt**. 32,6% synes, det er **lidt vigtigt**, og 11,6% synes **ikke, det er vigtigt**. 4,7% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 1 mand og 2 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 9 mænd og 10 kvinder synes, det er vigtigt

- 7 mænd og 7 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 4 mænd og 1 kvinde synes ikke, det er vigtigt
- 1 mand og 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

54,8% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder giver frihed til at udføre ens opgaver på sin egen måde. 31% synes, det er **vigtigt**. 11,9% synes, det er **lidt vigtigt**, og 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 16 mænd og 7 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 4 mænd og 9 kvinder synes, det er vigtigt
- 1 mand og 4 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 1 mand synes slet ikke, det er vigtigt

34,9% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder udfordrer en fagligt i det daglige arbejde. 27,9% synes, det er **vigtigt**. 27,9% synes, det er **lidt vigtigt**, og 9,3% synes **ikke, det er vigtigt**.

- 9 mænd og 6 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 4 mænd og 8 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 7 mænd og 5 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 2 mænd og 2 kvinder synes ikke, det er vigtigt

28,6% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder følger med tiden, er omstillingsparat og hele tiden sørger for, at tingene udvikler sig. 45,2% synes, det er **vigtigt** og 16,7% synes, det er **lidt vigtigt**. 7,1% synes **ikke, det er vigtigt** og 2,4% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 9 mænd og 3 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 6 mænd og 13 kvinder synes, det er vigtigt
- 4 mænd og 3 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 3 mænd synes ikke, det er vigtigt
- 1 kvinde synes slet ikke, det er vigtigt

19% synes, det er **meget vigtigt**, at en leder bruger sociale medier til at kommunikere med medarbejdere og omverden. 38,1% synes, det er **vigtigt**. 19% synes, det er **lidt vigtigt**, og 19% synes **ikke, det er vigtigt**. 4,8% synes **slet ikke, det er vigtigt**.

- 6 mænd og 2 kvinder synes, det er meget vigtigt
- 8 mænd og 8 kvinder synes, det er vigtigt
- 1 mand og 7 kvinder synes, det er lidt vigtigt
- 5 mænd og 3 kvinder synes ikke, det er vigtigt
- 2 mænd synes slet ikke, det er vigtigt

Opsamling

Betragtninger i forhold til respondenterne syn på "det gode liv":

- Familien kommer før alt andet (90,5 % er i en eller anden udstrækning enige)
- I forlængelse af ovenstående er det interessant, at 58,1% i en eller anden udstrækning er enige i, at karrieren har den absolutte topprioritet i det gode liv. Kun 16,3% er i en eller anden udstrækning uenige.

- Spørgsmålet om, hvorvidt arbejde og fritid smelter sammen i det gode liv deler vandene. 51,2% er i en eller anden udstrækning enige i, at arbejde og fritid smelter sammen i det gode liv. 30,2% er i en eller anden udstrækning uenige.
- I "det gode liv" er det ikke specielt vigtigt at have muligheden for at skifte job ofte. Kun 18,7% mener, at det i en eller anden udstrækning er vigtigt at skifte job ofte. 51,2% vurderer, at det ikke er særlig vigtigt i "det gode liv".

Topscore i forhold til respondenternes vurdering af, hvad der kendetegner drømmejobbet:

- Det er vigtigt selv at have muligheden for selv at tilrettelægge sin dag. 97,6% erklærer sig i en eller anden udstrækning enige.
- Det er vigtigt at have muligheden for selv at tage initiativer og præge sine egne arbejdsopgaver. 97,6% erklærer sig i en eller anden udstrækning enige.
- Det er vigtigt at have muligheden for at opbygge et stort netværk. 92,7% erklærer sig i en eller anden udstrækning enige.
- Det er vigtigt med en høj løn. 92,6% erklærer sig enige i en eller anden udstrækning.
- Det er vigtigt at beskæftige sig med opgaver, der gør verden til et bedre sted. 92,6% har erklæret sig enige i en eller anden udstrækning.
- Det er vigtigt med begejstrede, passionerede og fagligt kompetente kollegaer. 92,6 % erklærer sig enige i en eller anden udstrækning.
- Faglige udviklingsmuligheder er vigtige. 90,5% erklærer sig enige i en eller anden udstrækning.

Største samlingspunkter i forhold til fremtidens arbejdsmarked:

- Stor enighed om, at digital kommunikation vil fylde mere om 5 år. 97,6% vurderer det er sandsynligt i en eller anden udstrækning.
- Stor enighed om, at der vil blive stillet større krav til samarbejde. 92,9% mener, det i en eller anden udstrækning er sandsynligt, at der stilles større krav til samarbejde om 5 år.
- Stor enighed om sandsynligheden for, at man om 5 år kræver mere feedback af sin leder. 90,2% mener, det i en eller anden udstrækning er sandsynligt.

"Topscore" i forhold til en leders egenskaber og kompetencer:

- En leder skal være omsorgsfuld, lyttende og empatisk (97,7 % er i en eller anden udstrækning enige)

- En leder uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger (97,7% er i en eller anden udstrækning enige)
- En leder skal give frihed til at udføre ens arbejdsopgaver på sin egen måde (97,7 % er i en eller anden udstrækning enige)
- En leder skal være tydelig omkring, hvad der forventes af en (97,6 % er i en eller anden udstrækning enige)
- En leder skal anerkende ens arbejdsindsats ugentligt (90,8% er enige)
- En leder skal være fleksibel omkring arbejdstider (90,7% er i en eller anden udstrækning enige)
- En leder skal udfordre en fagligt i det daglige arbejde (90,7% er i en eller anden udstrækning enige)
- En leder skal følge med tiden, være omstillingsparat og hele tiden sørge for at tingene udvikler sig (90,5% er i en eller anden udstrækning enige)

Bilag 2b

Tranbergs analyseresultater sammenlignet med kontrolgrupperesultater

Indledende sammenligninger:

Faktor	Tranberg	Kontrolgruppe
Køn	Mænd: 49% Kvinder: 51%	Mænd: 51,2% Kvinder: 48,8%
Alder	Under 25: 76% 25 og over: 24%	Under 25: 97,6% 25 og over: 2,4%
Livsfas	10% har børn	2,4% har børn
Husstand	Alene: 24% Sammen med partner: 37% Med ven/veninde: 16% Bofællesskab: 3% Hos forældre: 19%	Alene: 16,7% Sammen med partner: 7,1% Med ven/veninde: 11,9% Bofællesskab: ingen Hos forældre: 64,3%
Arbejdstimer	25% har ikke job ved siden af uddannelsen	18,6% har ikke job ved siden af uddannelsen
Medlem af forening	Ikke medlem: 50%	Ikke medlem: 57,1%

Konklusioner:

- Generelt en stor aldersforskel på de to grupper studerende, hvilket skyldes at kontrolgruppen går i gymnasiet/HF og den egentlige undersøgelsesgruppe er tilknyttet en videregående uddannelse.
- Af samme grund må det antages, at der også er markant stor forskel på, hvor mange der bor hjemme hos deres forældre i de to grupper.

Sammenligning af resultater vedr. "det gode liv"

NB: Sammenlægnings af procenter fra top 2 (helt enig + delvist enig) hos kontrolgruppen.

Ordlyd: I hvilken grad er du enig i disse udsagn?

Spørgsmål	Tranbergs konklusion	Kontrolgruppe
I det gode liv kommer familie før alt andet	81% Mænd: 73% Kvinder: 88%	90,5% Mænd: 82% Kvinder: 95%
I det gode liv kan jeg arbejde hvor som helst	72%	66,7%
I det gode liv vil jeg værne om så meget fritid som muligt, hvor jeg bare kan koble fra	68%	88,4%
I det gode liv er min karriere (som studerende eller i job) min absolutte førsteprioritet	50%	58,1%
I det gode liv smelter arbejdsliv og fritid sammen	47% Mænd: 54% Kvinder: 40%	51,2% Mænd: 64% Kvinder: 38%
I det gode liv er kortsigtede mål (1 år) mere hensigtsmæssige mål (plus 5 år)	39%	34,2%
I det gode liv bevæger jeg mig inden for samme fagområde hele livet	38%	46,5%
I det gode liv prøver jeg mig selv af inden for mange forskellige fagområder, der ikke har noget med hinanden at gøre	34%	44,2%
I det gode liv skifter jeg job/funktion minimum hvert 3. år	12%	18,7%

Konklusioner:

- Hos begge grupper er det familien, der er topscorer. Dog placerer scoren hos kontrolgruppen sig højere, hvilket antageligt kan tilskrives dels at de er yngre dels at de bor hjemme.
- Markant forskel (ca. 20%) på, hvor stor betydning det har i det gode liv at kunne værne om så meget fritid som muligt. Der er flere i kontrolgruppen, der vurderer det som vigtigt.
- Det er det samme mønster, der tegner sig med kønnene (Her er kønsspecifica markeret hos Tranberg inddraget i resultatet)

Sammenligning af resultater vedr. de unges foretrukne type arbejdsplads

Ordlyd: Hvilke af følgende jobsituationer håber du på at befinde dig i om 5 år?

Arbejdssituation	Tranberg	Kontrolgruppe
Lønmodtager i større privat virksomhed	60%	25,6%
Lønmodtager i mindre privat virksomhed	25%	14%
Selvstændig virksomhedsejer	19% Mænd: 25% Kvinder: 14%	32,6% Mænd: 59% Kvinder: 4%
Iværksætter/start-up	13%	23,3%
Lønmodtager i offentlig virksomhed	7%	14%
Studerende	4%	34,9%
Freelance	3%	7%

Konklusioner:

- Generelt store udsving, hvilket sandsynligvis skyldes de to gruppers forskellige livssituationer. Tranbergs unge er i gang med en videregående uddannelse, hvor kontrolgruppen går i gymnasiet/HF, hvilket formentlig kan bidrage til en forklaring af den store forskel mellem om de studerende er. Bl.a. derfor må man antage, at så stor den del af kontrolgruppens unge mener, at de er studerende om 5 år.

Sammenligning af resultater vedr. motivation i arbejdslivet

NB: Sammenlægnings af procenter for meget vigtigt + vigtigt

Udsagn: Hvis du skal tænke på dit drømmejob efter endt uddannelse, hvor vigtige er følgende så for dig?

Spørgsmål	Tranbergs resultater	Kontrolgruppen
Begeistrede, passionerede og fagligt kompetente kollegaer	95%	80,4%
Faglige udviklingsmuligheder	93% Mænd: 88% Kvinder: 98%	78,6% Mænd: 77% Kvinder: 76%
Mulighed for selv at tage initiativer og præge egne arbejdsopgaver	88%	85,7%
Mulighed for at opbygge et stærkt netværk jeg kan trække på	81%	88%
En høj grad af samarbejde med andre mennesker	72%	59,5%
Mulighed for selv at tilrettelægge egen hverdag	70%	78,6%
En høj løn	68% Mænd: 73% Kvinder: 62%	73,1% Mænd: 82% Kvinder: 57%
Et job hvor der er meget lille risiko for at blive ledig	62%	63%
Uforudsigelighed og variation i arbejdsopgaverne	58%	53,7%
Stort fokus på ny teknologi og digitalisering i arbejdsgangene	49%	39%
Projekter der gør verden omkring mig til et bedre sted	49%	78%

Arbejdsopgaver og projekter der får mig til at fremstå interessant	49%	58%
Hurtige forfremmelses- og karrieremuligheder	43%	56,1%
Et prestigefuldt job med en stor titel på visitkortet	31%	51,2%
Meget lidt/intet overarbejde	21%	40,5%
En hverdag der ikke kræver fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen	20%	30,9%
Flere forskellige jobs samtidig (fx deltid og eget projekt/firma)	15%	17,1%

Konklusioner

- Hvor motivationstopscoren hos Tranbergs unge er "begeistrede, passionerede og fagligt kompetente kollegaer", er topscoren hos kontrolgruppen "Mulighed for at opbygge et stærkt netværk jeg kan trække på".
- Der er en signifikant forskel på, hvor meget de to grupper motiveres af at beskæftige sig med "Projekter der gør verden omkring mig til et bedre sted". Blandt Tranbergs unge er der 49%, der vurderer det som meget vigtigt + vigtigt. Blandt kontrolgruppen er der hele 78%, der vurderer det som meget vigtigt + vigtigt.
- Der er ligeså en signifikant forskel på, hvordan de to grupper vurderer vigtigheden af at få "et prestigefuldt job med en stor titel på visitkortet". Blandt Tranbergs unge vurderer 31% det som meget vigtigt + vigtigt. Blandt kontrolgruppen vurderer 51,2% det som meget vigtigt + vigtigt.
- Kønsforskellen i prioriteringen af løn stemmer overens i de to grupper.
- Der er også en signifikant forskel på, hvordan de to grupper vurderer vigtigheden af at få et job med meget lidt/intet overarbejde. Blandt Tranbergs unge vurderer 21%, at det er meget vigtigt + vigtigt. I kontrolgruppen synes 40,5%, at det er meget vigtigt + vigtigt.

Sammenligning af resultater vedr. egenskaber hos en leder

NB: Sammenlægnings af procenter for meget vigtig + vigtig

Udsagn: Hvor vigtige er følgende egenskaber hos en leder for dig?

Spørgsmål	Tranberg	Kontrolgruppe
Uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger	92%	85,8%
Er tydelig omkring hvad der forventes af mig	91%	76,2%
Følger med tiden, er omstillingsparat og sikrer udvikling	86%	73,8%
Formår at udvikle mine specifikke kompetencer	84%	74,4%
Giver frihed til at udføre mine opgaver på min egen måde	82%	85,8%
Er omsorgsfuld, lyttende og empatisk	78%	79,1%
Udfordrer mig fagligt i det daglige arbejde	75%	62,8%
Anerkender min arbejdsindsats og mit bidrag til arbejdspladsen ugentligt	65%	65,2%
Er fleksibel omkring arbejdstider	62%	69,8%
Er en jeg kan spejle mig i og se op til	58%	46,5%
Giver konstruktiv og udførlig feedback hver uge	57%	47,7%
Er åben omkring sig selv og socialiserer med mig og andre medarbejdere	56%	61,9%
Er fysisk tilstede på arbejdspladsen så meget som muligt	54%	51,2%
Er tilgængelig når jeg har brug for det uanset tidspunkt	49%	47,6%
Bruger sociale medier til at kommunikere med	46%	57,1%

Konklusioner:

- Topscoren hos begge grupper er, at en leder "uddelegerer ansvar og giver plads til medindflydelse på beslutninger".
- Der er forskel på, hvor meget de to grupper vurderer vigtigheden af, at en leder et tydelig omkring, hvad der forventes af en som medarbejder. 91% af Tranbergs unge vurderer det som meget vigtigt + vigtigt. 76,2% af kontrolgruppens unge vurderer det som meget vigtigt + vigtig

Resultater vedr. forventninger til fremtidens samfund og arbejdsmarked

NB: Sammenlægning af procenter, der angiver meget sandsynligt + sandsynligt.

Udsagn: Hvor sandsynligt vurderer du nedenstående udsagn?

Spørgsmål	Tranberg	Kontrolgruppe
Om 5 år fylder digital kommunikation markant mere end i dag	95%	88,1%
Om 5 år stilles der højere krav til samarbejde på arbejdspladsen	75%	61,9%
Om 5 år kræver medarbejdere mere feedback af deres ledere	72%	63,4%
Om 5 år er der et større udvalg af kandidater at vælge imellem	65%	69,1%
Om 5 år er det vanskeligere at fastholde medarbejdere	55%	34,2%
Om 5 år lægges der flere timer i en typisk arbejdsuge	54%	58,5%
Om 5 år er det lettere at finde de rigtige medarbejdere til jobbene	47%	51,2%
Om 5 år er jobsikkerheden på arbejdsmarkedet større	39%	40,5%
Om 5 år vægtes fritids- og familielivet højere	38%	30%
Om 5 år har færre et fast job	27%	45,3%
Om 5 år er arbejdsmarkedet præget af en høj grad af fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen	20%	30%

Konklusioner:

- De to grupper af unge har ikke helt de samme forventninger til det fremtidige krav om samarbejde på arbejdspladsen. 75% af Tranbergs unge mener, det er meget sandsynligt + sandsynligt, at der om 5 år stilles højere krav til samarbejde, hvor 61,9% af kontrolgruppens unge mener det samme.
- Færre af de unge fra kontrolgruppen mener, at der stilles større krav til feedback om 5 år.
- Der er en signifikant forskel på de to gruppers forventninger til, om det om 5 år er vanskeligere at fastholde medarbejdere. 55% af Tranbergs unge mener, det er meget sandsynligt + sandsynligt. 34,2% af kontrolgruppens unge mener det samme.
- Der er ligeledes en signifikant forskel på de to gruppers forventninger til, hvorvidt der om 5 år er færre der har et fast job. 27% af Tranbergs unge mener, at der om 5 år er færre der har et fast job, hvor hele 45,3% af kontrolgruppens unge mener det samme.