



ARBEJDSFÆLLESSKABER SOM LØFTESTANG FOR BEDRE TRIV- SEL FOR UNGE, DER ER NYE PÅ ARBEJDSMARKEDET

VELLIV FORENINGEN

RAPPORT
MAJ 2023

RAMBOLL

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.	Indledning	1
1.1	Undersøgelsens formål	1
1.2	Kort om undersøgelsens datagrundlag og metodiske tilgang	2
1.3	Læsevejledning	3
2.	Anbefalinger for udvikling af signaturprojekt	4
2.1	Fokuser på opbygning af sociale og faglige relationer	5
2.2	Skab rammer for dialog og involvering af unge	6
2.3	Afstem forventninger og opbyg en lærings- og feedbackkultur	7
2.4	Synliggør, identificer og etabler fleksibilitet	9
2.5	Sikre lydhør ledelse i øjenhøjde	10
2.6	Understøt en god start på voksenlivet	12
3.	Perspektiver på det gode arbejdsliv for unge medarbejdere	14
3.1	Sociale og faglige relationer er vigtige for unge på arbejdspladsen	14
3.2	Unge har fokus på at præstere og vil ikke lave fejl	16
3.3	Unge foretrækker en nærværende leder med fokus på sparring og feedback	17
3.4	Unge fokus på fleksibilitet og work-life-balance stiller krav til virksomhederne	19
3.5	Ledere påpeger, at unges gåpåmod kan være til deres fordel	21
3.6	Unge oplever, at voksenlivet begynder, når de får et arbejde	22
4.	Dilemmaer for unge medarbejdere	23
4.1	Unge efterspørgsel på fleksibilitet konflikter med behovet for socialt sammenhold	23
4.2	Unge krav til arbejdspladsen matcher ikke altid deres kompetencer og indsats	23
4.3	Unge ønsker udfordrende og udviklende opgaver, men frygter samtidig at begå fejl	23
4.4	Ledere har svært ved at imødekomme unges behov for feedback	24
4.5	Unge behov for at blive hørt og inddraget udfordrer en traditionel ledelsesstil	24
5.	Bilag: Metode og datagrundlag	25

1. INDLEDNING

I mange år er det gået den forkerte vej med unges mentale trivsel. Flere og flere unge mistrives, og forekomsten af angst, depression og andre **mentale sundhedsudfordringer** er stærkt stigende. Det viser Den Nationale Sundhedsprofil fra 2021¹, der tegner et nedslående billede af unges mentale trivsel.

Unge mentale sundhedsudfordringer har store konsekvenser for deres livskvalitet generelt og specifikt for deres arbejdsliv og trivsel på arbejdspladsen. Flere undersøgelser peger på, at unge erhvervsaktive under 35 år rapporterer det højeste **niveau af stress, depression og angst** blandt alle erhvervsaktive². Meget tyder også på, at det ikke mindst gælder 'Generation Z', der på flere punkter adskiller sig fra tidligere generationer – og dermed også fra de generationer, der ansætter dem i deres første job³.

Skal yngre generationer få en **god start på arbejdslivet** og lægge kimen til livslang arbejdsglæde hos den enkelte og dermed sikre en robust arbejdsstyrke for samfundet, er der **behov for nye indsatser**, der styrker unges mentale trivsel på arbejdspladsen.

På den baggrund ønsker **Velliv Foreningen** at undersøge potentialerne i og mulige veje at gå i forhold til at designe og lancere et signaturprojekt, hvor arbejdsfællesskaber danner rammen for at igangsætte indsatser, der styrker trivslen blandt unge i starten af deres arbejdsliv. Velliv Foreningen har tidligere gennemført en foranalyse⁴ og et indsigtsstudie⁵, der anvendes som vidensgrundlag for nærværende undersøgelse, hvor blandt andet viden og indsigter fra disse nuanceres og tryktestes.

1.1 Undersøgelsens formål

Undersøgelsen har til formål at belyse potentialerne i at bruge arbejdsfællesskaber som løftestang for bedre trivsel blandt unge medarbejdere på tværs af brancher såvel som stillinger. Med afsæt i den viden, der allerede er genereret, skal undersøgelsen konkret belyse følgende **undersøgelses-spørgsmål**:

- Ser udfordringsbilledet (nogenlunde) ens ud på tværs af brancher og stillinger?
- Hvad er unges perspektiver på mulighederne for at bruge arbejdsfællesskaber som løftestang for bedre trivsel for unge i starten af deres arbejdsliv?
- Hvad er lederes perspektiver på mulighederne for at bruge arbejdsfællesskaber som løftestang for bedre trivsel for unge i starten af deres arbejdsliv?

Undersøgelsen skal **informere Velliv Foreningens udvikling af et signaturprojekt** med bred relevans for det danske arbejdsmarked, der samtidig kan være med til at positionere Velliv Foreningen som en central og indflydelsesrig aktør i forhold til at sikre unges mentale trivsel på arbejdspladsen. Undersøgelsen skal tilvejebringe solid og nuanceret viden om og skabe grundlag for:

- At vurdere, om det er realistisk på sigt at udvikle et projekt, der favner alle virksomheder, brancher og stillinger.
- At vurdere, hvor behovet er størst (fx i forhold til virksomhedstype, brancher eller stillinger), og hvor det vil give bedst mening at igangsætte projektet.
- At definere en tydelig retning for signaturprojektet og identificere mulige veje at gå, herunder at udlede mulige byggeklodser til et projekt.

¹ Sundhedsstyrelsen (2022): Danskernes Sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2021.

² Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2017): Analyser om mentale sundhedsudfordringer og forebyggende initiativer for erhvervsaktive i Danmark: Arbejdsrapport – Analyse 2.

³ Velliv Foreningen (2022): Indsigtsstudie – Arbejdsfællesskabet som ramme for mental trivsel for unge førstegangsansatte (bilag til udbud).

⁴ Foranalysen giver et overordnet billede af udfordringsbilledet og eksisterende indsatser, som kan bidrage til at styrke arbejdsmiljø og førstegangsansattes trivsel på arbejdspladsen.

⁵ Indsigtsstudiet udfolder udfordringsbilledet og undersøger betydningen af fem typer af arbejdsfællesskaber blandt unge virksomhedsmedarbejdere i store virksomheder.

1.2 Kort om undersøgelsens datagrundlag og metodiske tilgang

Undersøgelsen er gennemført af Rambøll Management Consulting (Rambøll) blandt 12 virksomheder i perioden januar til marts 2023 og er baseret på en række kvalitative datakilder. Undersøgelsens datagrundlag præsenteres i figuren nedenfor og beskrives kort efterfølgende, hvor metodebilaget uddyber yderligere.



Fokusgruppeinterviewene med unge er tilrettelagt med afsæt i indsigter fra foranalysen og prædefinerede hypoteser, som de unge bliver bedt om at forholde sig til og reflektere over. Efterfølgende spørges der eksplorativt ind til, hvilke indsatser og tiltag der ifølge unge vil have positiv betydning for deres trivsel på arbejdspladsen. I det 1,5 times lange interview anvendes inddragende og aktiverende metoder, fx en skalaøvelse, for at aktivere de unge deltagere. Unge er i denne undersøgelse defineret som personer under 35 år, der er i starten af deres arbejdsliv, hvilket er afgrænset til de første fem år af arbejdslivet.

Som led i fokusgruppeinterviewene igangsættes en **cultural probe**⁶ til at indhente realtidsdata fra de unges hverdag på arbejdspladsen og dermed opnå et dybdegående indblik i deres oplevelser og perspektiver. Konkret modtager de unge en sms tre gange, hvor de bliver bedt om at uploade et billede af dagens optursoplevelse og øv-oplevelse, hvortil de også skal knytte kommentarer.

Enkeltinterviewene med ledere indledes eksplorativt med fokus på at få indblik i kulturen på den pågældende arbejdsplads samt at få indblik i lederes oplevelse af unge, der er nye på arbejdsmarkedet. Derefter tager interviewet udgangspunkt i de indsatser og tiltag, som de unge har genereret i fokusgruppeinterviewene, hvor ledere blandt andet bliver bedt om at reflektere over, hvorvidt disse kan implementeres.

De **12 virksomheder**, der har bidraget til undersøgelsen, repræsenterer forskellige brancher og arbejdstyper. I undersøgelsen anvendes en tredelt kategorisering af arbejdstyperne: Industrierarbejde, Omsorgsarbejde og Symbolarbejde⁷. I metodebilagets Tabel 1 fremgår en oversigt over virksomhederne og de kategorier, de tilhører.

Undersøgelsen har en kvalitativ, målgruppeorienteret tilgang, hvor de tre datakilder i kombination skaber en dybere og mere nuanceret forståelse af unges oplevelser af og perspektiver på, hvad der har betydning for deres trivsel på arbejdspladsen, mens dette samtidig suppleres af lederes perspektiver.

⁶ En cultural probe er en designinspireret metode, der er velegnet til at få et dybdegående indblik i fx målgruppers oplevelser af fællesskab og arbejdsliv, specifikke hverdagsoplevelser på arbejdspladsen og/eller værdier og følelser. En cultural probe består typisk af en række mindre opgaver, som målgruppen bliver bedt om at løse.

⁷ 'Arbejdets kerne' – om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis. Red.: Ole H Sørensen, Anita Mac, Hans Jørgen Limborg og Merete Pedersen. Frydenlund, 2008.

1.3 Læsevejledning

Foruden denne indledning indeholder rapporten fire kapitler og et metodebilag, der fungerer som et tillæg til rapporten.

- **Kapitel 2** præsenterer anbefalinger, som Velliv Foreningen med fordel kan tage højde for i arbejdet med at designe og udvikle et nyt signaturprojekt.
- **Kapitel 3** præsenterer unges perspektiver på det gode arbejdsliv, herunder hvad der har betydning for deres trivsel på arbejdspladsen samt lederes perspektiver på ledelse af unge medarbejdere.
- **Kapitel 4** belyser dilemmaer for unge, der er nye på arbejdspladsen, herunder tilfælde hvor unges perspektiver er modstridende, samt hvor unges og lederes perspektiver er modstridende.

I **metodebilaget** er det muligt at læse mere om undersøgelsens metodiske tilgang og datagrundlag.

2. ANBEFALINGER FOR UDVIKLING AF SIGNATURPROJEKT

På de følgende sider præsenterer vi en række anbefalinger, som Velliv Foreningen med fordel kan tage højde for i arbejdet med at **designe og udvikle et nyt signaturprojekt**, der kan understøtte, at: 1) flere unge trives i starten af deres arbejdsliv og får lagt kimen til livslang arbejdsglæde, og at 2) ledere klædes på til at skabe gode rammer for, at unge medarbejdere trives og kan udvikle sig i deres arbejdsfællesskaber.

Anbefalingerne er udledt analytisk på baggrund af tværgående analyser af data fra de gennemførte interviews med unge i starten af deres arbejdsliv og med deres ledere. **Anbefalingerne bidrager med indsigter og input til udviklingen af et signaturprojekt** med bred relevans for det danske arbejdsmarked, som samtidig kan være med til at positionere Velliv Foreningen som en central og indflydelsesrig aktør i forhold til at højne danskernes trivsel på arbejdsmarkedet. Anbefalingerne skal fungere som et vidensgrundlag, der kan informere og guide Velliv Foreningen i udviklingen af signaturprojektet, mens anbefalingerne samtidig giver Velliv Foreningen spillerum til at sætte retningen i overensstemmelse med foreningens strategiske fokus og retning. Anbefalingerne kan herudover fungere som **inspiration for virksomheder og ledere** i forhold til, hvad de bør være opmærksomme på i forbindelse med ansættelse af unge medarbejdere.

Der er udledt **seks anbefalinger**, som er illustreret i figuren nedenfor, og som uddybes i resten af kapitlet. For hver anbefaling præsenteres endvidere en række forslag til **konkrete indsatser, der er baseret på unges egne forslag** til generelle tiltag, der kan have positiv indflydelse på trivslen hos unge på arbejdsmarkedet. Disse forslag til konkrete indsatser er efterfølgende tryktestet og nuanceret i interviewene med ledere. Herefter er forslagene vurderet i relation til forslagernes potentielle impact, implementerbarhed, arbejdstyper⁸ og krav til virksomhedsstørrelse. Vurderingerne er baseret på udsagn fra unge og ledere. Derudover beskriver vi eventuelle opmærksomhedspunkter, der knytter sig til de enkelte forslag.

Figur 1: Anbefalinger til signaturprojekt



⁸Arbejdstyperne inddeles efter den ovenfor præsenterede tredelte kategorisering: Industriarbejde, Omsorgsarbejde og Symbolarbejde.

Anbefalingerne skal anses som byggeklodser, der kan kombineres på forskellig vis i et signaturprojekt, afhængig af Velliv Foreningens strategiske fokus og retning. Vi vurderer, at alle byggeklodser – hver især og i kombination med andre – har potentiale til at have impact på unges trivsel på arbejdspladsen. Impact af Velliv Foreningens signaturprojekt afhænger således af, hvordan byggeklodserne kombineres, men også af hvordan de enkelte byggeklodser konkret udmøntes i projektet. Under hver anbefaling beskriver vi unges konkrete forslag til indsatser, samt hvor meget impact unge vurderer, at de enkelte indsatser vil have på deres trivsel på arbejdspladsen.

Endvidere definerer anbefalingerne i sig selv nogle vigtige fokuspunkter i relation til unges trivsel på arbejdsmarkedet, hvorfor de konkrete indsatser ikke nødvendigvis skal udgøre byggeklodser i signaturprojektet. **Anbefalingerne er således i sig selv retningsangivende** på et mere overordnet niveau i relation til udvikling af signaturprojektet.



2.1 Fokuser på opbygning af sociale og faglige relationer

Indeværende analyse viser, at **gode sociale og faglige relationer til kolleger** har stor betydning for unges trivsel på arbejdspladsen.

For unge handler gode relationer om, at man kender sine kolleger på et **personligt plan** og kender til deres faglighed, arbejdsopgaver og ekspertise. Det er især det sociale samvær med og personlige kendskab til kolleger, der er i samme livssituation, som er vigtig for unges trivsel på arbejdspladsen. Derudover er gode relationer på arbejdspladsen afgørende for unges **faglige motivation og udvikling**, da gode relationer skaber psykologisk tryghed og gør det nemmere for unge at opsøge faglig sparring med kolleger på tværs af aldersgrupper, anciennitet, stillinger og afdelinger.

På den baggrund er det Rambølls vurdering, at et nyt signaturprojekt med fordel kan have fokus på at motivere **arbejdspladser til at prioritere og afsætte ressourcer** til at afholde sociale og faglige arrangementer af forskellig karakter og med jævne mellemrum, fx teambuilding, fredagsbarer, julefrokoster og firmasport. Dette skal bidrage til at styrke relationer kolleger imellem samt opretholde et socialt og fagligt sammenhold på arbejdspladsen som helhed. Nedenfor præsenteres unges konkrete forslag til indsatser, der kan være medvirkende til at styrke sociale såvel som faglige relationer på arbejdspladsen og dermed unges trivsel på arbejdspladsen.

UNGENETVÆRK

 Beskrivelse af indsats	Etablering af ungenetværk på arbejdspladsen, hvor unge medarbejdere kan mødes og deltage i sociale såvel som faglige aktiviteter og arrangementer med andre unge, der befinder sig på samme karrieremæssige stadie.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☒	Stor impact ☐
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☒	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☐	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	- Kræver et vist antal unge (minimum 5-6 stykker) på arbejdspladsen. - Kan med fordel drives af unge, hvor ansvaret evt. er uddelegeret til enkelte unge. - Kan også benyttes af mindre virksomheder, hvis det fx gøres på tværs af filialer.		

SOCIALE AKTIVITETER			
 Beskrivelse af indsats	Afholdelse af sociale og faglige arrangementer, hvor alle medarbejdere mødes i forskellige sammenhænge og opbygger relationer på kryds og tværs, fx fredagsbar, julefrokost, aktivitetsklubber og fælles morgenmad.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☒	Stort impact ☐
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☒	Rimeligt at implementere ☐	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	De sociale aktiviteter bør afholdes inden for arbejdstiden (hvis muligt) for at få flest mulige til at deltage.		



2.2 Skab rammer for dialog og involvering af unge

Analysen viser, at unges oplevelse af at have indflydelse på egne opgaver, men også på arbejdspladsen mere generelt, har positiv betydning for deres trivsel.

Mange unge **efterspørger derfor mere dialog og involvering** på deres arbejdsplads, da de ønsker at blive set, hørt og anerkendt, hvilket har positiv betydning for deres trivsel. Her er det en fordel, hvis arbejdspladsen er præget af et fladt hierarki og en kultur, hvor alle medarbejdere uanset anciennitet og alder har mulighed for at byde ind. Samtidig har unges engagement og refleksioner over arbejdspladsens potentiale i forhold til **at udfordre de etablerede rammer og bidrage med nye perspektiver** på virksomhedens arbejdsgange, forretningsudvikling mv. Det stiller krav til nye ledelsesformer og medfører nye hensyn, men vil samtidig give ledere direkte indsigt i unges ønsker og behov og dermed potentiale for at styrke unges trivsel.

Med afsæt i ovenstående anbefaler Rambøll, at et nyt signaturprojekt med fordel kan indtænke **metoder og redskaber til at skabe rammer for dialog og involvering** af unge på arbejdspladsen for at styrke unges trivsel. Den tværgående analyse indikerer, at der er et stort potentiale i relation hertil, men unge og ledere peger kun på ét konkret tiltag, der kan imødekomme dette fokus, hvilket præsenteres nedenfor. Der kan derfor være behov for at kigge til udlandet for at finde relevante indsatser, hvor fx reverse mentoring (læs mere [her](#)) kunne fungere som ramme for at øge dialog og forståelsen mellem ledere og unge ansatte, og hvor unges perspektiver også kan skabe positive forstyrrelser på arbejdspladsen. Det er vores vurdering, at reverse mentoring kan medvirke til at skabe bæredygtige forandringer til gavn for unges trivsel, fordi vi har en forventning om, at bedre dialog og gensidig forståelse vil kunne innovere virksomhedernes generelle tilgang til unge og dermed kan generere initiativer og indsatser, der matcher lokale behov – både nu og i fremtiden.

SOUNDING BOARD

Etablering af et sounding board, bestående af en gruppe unge medarbejdere, der giver anbefalinger til arbejdspladsens ledere. Dette giver unge en reel og legitim mulighed for at komme med input til arbejdspladsen og sender et stærkt signal om, at arbejdspladsen ønsker at involvere unge og tager deres input seriøst.

Beskrivelse af indsats			
Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☐	Stort impact ☒
Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☒	Svært at implementere ☐
Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☐	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
Arbejdstyper	Industriarbejde ☐	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
Opmærksomhedspunkter	• Kræver et vist antal unge (minimum 5-6 stykker) på arbejdspladsen. • Kræver, at virksomheden er villig og i stand til at imødekomme nogle af de unges input og forslag helt eller delvist. Ellers kan det skabe generationskløfter.		



2.3 Afstem forventninger og opbyg en lærings- og feedbackkultur

Af analysen fremgår det, at den unge generation generelt er ambitiøs, og at unge ønsker sig en arbejdsplads, hvor de kan udvikle sig fagligt og personligt. Derfor har de unge også et behov for **forventningsafstemning og adgang til faglig sparring og feedback** for at føle sig anerkendt og værdifuld, hvilket er vigtigt for unges trivsel på arbejdspladsen.

Forventningsafstemning mellem unge og arbejdspladsen er afgørende i starten af arbejdslivet, da denne periode er præget af en naturlig usikkerhed blandt unge i forhold til, om de lever op til de krav og forventninger, der er forbundet med deres nye stilling. Ledere bør derfor have fokus på at sikre løbende forventningsafstemning, faglig sparring og feedback i en kort eller længere periode efter unges ansættelse. Ledere bør fx sikre at unge har adgang til **faglig sparring** i deres daglige opgaveløsning, da dette fordrer et trygt læringsmiljø for unge på arbejdspladsen. Ligeledes bør ledere tilbyde **struktureret feedback** til unge i forbindelse med check-ins eller udviklingssamtaler for at imødekomme unges ønsker om retning for deres faglige udvikling og karrierevej.

For at understøtte, at unge får en god start på arbejdslivet, bør arbejdspladsen tilbyde et **onboardingforløb**, der er tilpasset unges behov, og som introducerer til arbejdspladsen og opgaver og klæder dem på til at gennemføre deres kommende arbejdsopgaver og indgå i arbejdsfællesskabet på arbejdspladsen. Onboarding kan tilrettelægges som et fastlagt program, hvilket især foretrækkes af unge i symbolarbejde, mens unge i industriarbejde i højere grad ønsker sidemandsoplæring og 'learning by doing'. Uanset karakteren af onboarding er det vigtigt, at der er fokus på at tydeliggøre krav og forventninger til unge, og at unge løbende får feedback på, hvad de gør godt, og hvor der er potentiale for læring og udvikling.

I relation til onboarding er det relevant at fremhæve, at unge, der indgår i denne undersøgelse, forstår onboarding som den praktiske, faglige oplæring og introduktion til arbejdspladsen, der primært foregår i den første tid på arbejdspladsen, typisk inden for de første tre måneder efter ansættelse. Unge i interviewene peger på, at onboarding er vigtigt, når de starter på arbejdsmarkedet, dette gælder primært for unge i symbol- og omsorgsarbejde, mens unge i produktionsarbejde i lavere grad oplever, at onboarding er vigtigt for dem. Samtidig vurderer de adspurgte unge, på tværs af arbejdstyper, at onboarding af denne karakter ikke har potentiale til at gøre en stor forskel for unges trivsel på arbejdspladsen.

Hvis Velliv Foreningen ønsker at designe et signaturprojekt, der sætter fokus på at øge kvaliteten af onboardingprogrammer, vil vi anbefale at afsøge anden litteratur for at finde inspiration til programmer med større potentiale for at gøre en vedvarende forskel for unges trivsel. Det kunne fx være længerevarende forløb (>6 måneder), der også indebærer et generelt fokus på at skabe psykologisk tryghed og struktureret forventningsafstemning (se evt. [her](#)).

Baseret på ovenstående forslår Rambøll, at et nyt signaturprojekt med fordel kan sætte fokus på at fremme **tydelig forventningsafstemning og opbygningen af en god lærings- og feedback-kultur** på arbejdspladsen gennem blandt andet sparring og feedback for at styrke unges trivsel. Dette kan med fordel indtænkes i onboardingforløb af unge på arbejdspladsen. Nedenfor præsenteres unges konkrete forslag til indsatser, der kan inspirere arbejdspladser til at styrke forventningsafstemning samt lærings- og feedbackkulturen.

MENTOR/BUDDY-ORDNING

 Beskrivelse af indsats	En mentor/buddy-ordning, hvor unge medarbejdere parres med ældre og mere erfarne kolleger for at sikre kontinuerlig og tilgængelig sparring såvel som støtte for den unge – både på et personligt og på et fagligt plan.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☒	Stort impact ☐
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☒	Rimeligt at implementere ☐	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	• Kræver, at mentor og den unge har nogenlunde samme tidstider, hvorfor ordningen kan være svær at implementere ved skifteholdsarbejde.		

1:1 CHECK-INS

 Beskrivelse af indsats	Jævnlig check-in-samtaler mellem den unge medarbejder og vedkommendes leder for at sikre nær og tilgængelig ledelse med fokus på løbende feedback samt fokus på udvikling – personligt, fagligt og karrieremæssigt.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☐	Stort impact ☒
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☒	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	• Det stiller store krav til lederen og er relativt ressourcekrævende.		

ONBOARDING-PROGRAM			
 Beskrivelse af indsats	Et traditionelt onboarding-program, der sikrer til en grundig og systematisk introduktion af nye medarbejdere. Et traditionelt onboarding program vil ofte indebære praktisk og faglig oplæring samt være begrænset til den første ansættelsesperiode (ca. 3 måneder).		
 Potentiel impact	Lille impact ☒	Mellem impact ☐	Stort impact ☐
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☒	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☐	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	- Nogle brancher inviterer i højere grad til sidemandsoplæring og learning-by-doing (fx industriarbejde), hvorfor onboarding-programmer her kan findes mindre relevante. - Impact kan potentielt øges, hvis onboarding-programmet gøres længere end tre måneder og/eller indeholder andre elementer end introduktion til arbejdsplads og opgaver, fx elementer af mere psykologisk karakter såsom trivelsamtaler, løbende forventningsafstemning og feedback.		



2.4 Synliggør, identificer og etabler fleksibilitet

Analysen peger på, at **fleksible arbejdsvilkår og work-life-balance** har stor betydning for unges trivsel på arbejdspladsen. Flexibiliteten kan komme til udtryk på mange måder – både i forhold til arbejdstid, arbejdssted, vagter og arbejdsopgaver. Uanset karakter har fleksibilitet positiv værdi for unges trivsel på arbejdspladsen.

Det er vigtigt for unge at have et velfungerende liv ved siden af arbejdet med plads til familie og fritidsaktiviteter, hvorfor de **efterspørger fleksibilitet** i forhold til at planlægge deres arbejdstid. Selvom muligheder for fleksibilitet varierer mellem arbejdspladser, er det stadig vigtigt for unges trivsel, at arbejdspladsen identificerer og tydeliggør de fleksible muligheder, der er, fx hjemmearbejde, fleksible mødetider eller indflydelse på vagtplanlægning.

Fleksibilitet for unge er også relateret til arbejdsopgaver, hvorfor arbejdspladsen med fordel kan tilbyde unge varierende og fleksible arbejdsopgaver, der giver en alsidig arbejdsgang og reducerer rutineopgaver. Det har endvidere positiv betydning for unges trivsel, når de får indflydelse på egne arbejdsopgaver, fordi det medfører, at de oplever opgaverne som meningsfulde og fremmende for egen faglig udvikling.

Med afsæt i ovenstående anbefaler Rambøll, at et nyt signaturprojekt med fordel kan indtænke metoder og redskaber, som arbejdspladsen kan anvende til at **synliggøre, identificere og etablere fleksibilitet**, da dette er afgørende for unges trivsel på arbejdspladsen. Nedenfor præsenteres unges konkrete forslag til indsatser, der kan synliggøre samt øge oplevelsen af fleksibilitet for unge medarbejdere.

AFDÆKKE MULIGHEDER FOR HYBRIDE ARBEJDSFORMER

 Beskrivelse af indsats	Afdækning af muligheder for hybride arbejdsformer, der kan tilbyde nye mødeformer, normer, pauser, teknologier arbejdssteder og arbejdstider for medarbejdere – og for ledere. Hybride arbejdsformer giver en fleksibilitet og frihed, som unge oplever som vigtig for deres trivsel på arbejdspladsen.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☐	Stort impact ☒
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☐	Svært at implementere ☒
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☐	Omsorgsarbejde ☐	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	• Det kan have konsekvenser for kollegiale relationer og fællesskab på arbejdspladsen, da medarbejdere har lavere grad af fysisk socialt samvær. • Det kræver fleksible aftaler og opgaveløsninger – samarbejdet skal være mere smidigt.		

SYNLIGGØRE MULIGHEDER FOR FLEKSIBILITET

 Beskrivelse af indsats	En form for redskab, der kan synliggøre eksisterende fleksibilitet på arbejdspladsen. Dette er vigtigt, da fleksible mødetider selv i mindre skala (fx muligheden for at møde ind/gå hjem 30 min. før/senere) samt indflydelse på vagter, særligt i weekender og ferier, har stor betydning for unges trivsel på arbejdspladsen.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☐	Stort impact ☒
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☒	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	• Fleksible mødetider stiller krav til, at unge medarbejdere selv kan administrere og håndtere det.		



2.5 Sikre lydhør ledelse i øjenhøjde

Af analysen fremgår det, at det er vigtigt for unge at blive set, hørt og anerkendt især af deres nærmeste leder, hvorfor lederes adfærd og tilstedeværelse har stor indflydelse på unges trivsel på arbejdspladsen. Unge sætter stor pris på og forventer en **nærværende og empatisk ledelse**, hvor ledere udviser forståelse af og respekt for unges behov samt påtager sig et aktivt ansvar for unges faglige udvikling på arbejdspladsen.

Unge adskiller sig fra ældre medarbejdere ved at have en **mindre tydelig skillelinje mellem arbejds- og privatlivet** samt et ønske om at 'blive mødt' som hele mennesker af deres leder. Mange unge bringer derfor personlige og sårbare emner ind i dialogen med deres leder og forventer, at lederen tager højde for private hensyn på arbejdspladsen. De unge forventer, at ledere påtager sig en dobbeltrolle, hvor de både har fokus på unges faglige udvikling, men også i at opbygge relationen

på et personligt plan, hvilket **stiller nye krav til ledere**. Dette kan være udfordrende for ledere, da de ofte mangler viden om, hvad der kendetegner unge medarbejdere, samt hvordan man som leder bedst understøtter unges trivsel og behov og balancerer det til virksomheden.

Med afsæt i dette foreslår Rambøll, at der i udviklingen af et nyt signaturprojekt indtænkes metoder, der kan **klæde ledere bedre** på til at forstå, indgå i dialog med samt understøtte unges trivsel og faglige udvikling. Nedenfor præsenteres unges konkrete forslag til indsatser, der kan inspirere arbejdspladser til at opdyrke deres ledelseskompetencer, så de i højere grad kan forstå og imødekomme unges behov.

LEDELSESNETVÆRK

 Beskrivelse af indsats	Etablering af ledelsesnetværk, hvor lederne får mulighed for at sparre og dele erfaringer i relation til ledelse af unge medarbejdere. Et ledelsesnetværk kan etableres internt på arbejdspladsen eller på tværs af relevante arbejdspladser.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☒	Stort impact ☐
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☐	Svært at implementere ☒
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	• Det kan være svært at holde et netværk i gang, der alene har fokus på ledelse af en bestemt gruppe af medarbejdere.		

KOMPETENCEUDVIKLING

 Beskrivelse af indsats	Kompetenceudvikling i relation til ledelse af unge medarbejdere, der har til hensigt at give lederne indsigt i unges behov samt klæde dem på at håndtere uvante situationer og sårbare dialoger med unge medarbejdere.		
 Potentiel impact	Lille impact ☐	Mellem impact ☐	Stort impact ☒
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☐	Rimeligt at implementere ☐	Svært at implementere ☒
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	• Kompetenceudvikling er ressourcekrævende, hvorfor tematikken 'ledelse af unge medarbejdere' med fordel kan tænkes sammen med eksisterende kompetenceudvikling af ledere.		



2.6 Understøt en god start på voksenlivet

Analysen viser, at unge i højere grad end tidligere oplever, at **starten på arbejdslivet er starten på voksenlivet**. Det betyder, at unge oplever, at overgangen til arbejdsmarkedet kan være udfordrende og overvældende, hvilket påvirker deres trivsel på arbejdspladsen.

Unge oplever starten på arbejdslivet som et 'virkelighedschok', hvor de ikke alene skal finde sig til rette på en ny arbejdsplads og på arbejdsmarkedet, men også som voksen, der fx skal forholde sig til pension, skat mv. i højere grad end under deres uddannelsesforløb. Der er således **mange forandringer, nye krav og forventninger**, som unge skal navigere i, mens de samtidig har høje forventninger til, at de skal præstere i både privat- og arbejdslivet. Arbejdspladser bør derfor være opmærksomme på, at starten på arbejdslivet kan være forbundet med mange livsforandringer for unge medarbejdere, der kan påvirke unges generelle trivsel.

Overgangen til arbejdslivet kan især være udfordrende, hvis unge ikke tidligere har været på arbejdsmarkedet (fx i form af fritids- og studiejob eller som lærling) og derfor **ikke er vant til de forpligtigelser og krav**, en arbejdsplads sætter.

Baseret på ovenstående forslår Rambøll, at et signaturprojekt med fordel indtænker **initiativer, der understøtter en god start på voksenlivet**. Samtidig kan virksomheder med fordel bidrage til at gøre overgangen fra elev/studerende til færdiguddannet/voksen mindre udfordrende ved at tilbyde praktikforløb, studiejobs eller traineeforløb, der ruste unge til forventninger og krav på arbejdspladsen. Nedenfor præsenteres unges konkrete forslag til indsatser, der kan inspirere til at skabe en bedre overgang til voksenlivet.

RÅDGIVNING OM PENSION, LØN, FERIE MV.			
 Beskrivelse af indsats	Tilbyd rådgivning om pension, ferie, forståelse af lønseddel mv. med henblik på at understøtte unges overgang til voksenlivet og dermed afhjælpe nogle af de opgaver, unge finder nye og vanskelige at navigere i.		
 Potentiel impact	Lille impact ☒	Mellem impact ☐	Stort impact ☐
 Implementerbarhed	Nemt at implementere ☒	Rimeligt at implementere ☐	Svært at implementere ☐
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte) ☒	Mellemstor (50-250 ansatte) ☒	Stor (> 250 ansatte) ☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde ☒	Omsorgsarbejde ☒	Symbolarbejde ☒
 Opmærksomhedspunkter	Pensionsselskaber, fagforeninger, a-kasser mv. kan med fordel inviteres for at afvikle denne rådgivning.		

GLIDENDE OVERGANG			
 Beskrivelse af indsats	Praktikpladser, studiejobs, elev- eller trainee-stillinger bidrager ofte med en mere glidende overgang til fuldtidsarbejde for unge nyansatte, hvorfor dette med fordel kan tilbydes på arbejdspladser.		
 Potentiel impact	Lille impact	Mellem impact	Stort impact
	☐	☐	☒
 Implementerbarhed	Nemt at implementere	Rimeligt at implementere	Svært at implementere
	☐	☐	☒
 Krav til virksomhedsstørrelse	Lille (< 50 ansatte)	Mellemstor (50-250 ansatte)	Stor (> 250 ansatte)
	☒	☒	☒
 Arbejdstyper	Industriarbejde	Omsorgsarbejde	Symbolarbejde
	☒	☒	☒
 Opmærksomhedspunkter	• Arbejdsopgaver i disse 'stillinger' skal relatere sig til fuldtidsbeskæftigelsen for at understøtte en reel og meningsfuld overgang.		

3. PERSPEKTIVER PÅ DET GODE ARBEJDSLIV FOR UNGE MEDARBEJDERE

Det følgende afsnit præsenterer unges og lederes oplevelser af og perspektiver på, hvilke aspekter der har betydning for unges trivsel på en arbejdsplads. Kapitlet er baseret på analyser af data indsamlet gennem interview med unge i starten af deres arbejdsliv og ledere med erfaring med ledelse af unge medarbejdere.

3.1 Sociale og faglige relationer er vigtige for unge på arbejdspladsen

På tværs af interviews giver unge udtryk for, at det kollegiale fællesskab er særligt vigtigt for deres trivsel på arbejdspladsen. Unge fortæller samstemmigt, at det er meget vigtigt for dem at opbygge og vedligeholde **gode og tætte relationer til deres kolleger på arbejdspladsen**, og at relationer af både faglig og social karakter fremhæves som betydningsfulde. Flere unge udtrykker, at opbygningen af relationer har betydning for, om det er rart at være på arbejdspladsen. Unge italesætter, at det skal være sjovt og rart at gå på arbejde, hvilket ifølge unge i høj grad understøttes af fællesskaber, der giver anledning til uformelle samtaler over kaffen, skrivebordet eller med et spil bordtennis i pausen.



Det er fedt at være på arbejde, når man har et fællesskab mellem sine kolleger; man kan gå og hygge, selvom man stadig har travlt. Og kan lave sjov med hinanden.

Ung

Unge peger således på, at arbejdspladsen bør skabe rum for uformel hygge og snak kolleger imellem. Eksempelvis fortæller nogle unge, at det ikke er attraktivt at være på en arbejdsplads, hvor man alene taler om arbejde. Dette indikerer, at unge værdsætter, hvis kollegaskabet ikke alene baserer sig på en arbejdsmæssig relation, men i stedet er af mere privat og personlig karakter, næsten på linje med et venskab. Generelt tegner der sig et billede af, at **grænsen mellem arbejds- og privatliv er mere flydende** for unge end for ældre medarbejdere, hvilket også påvirker forventninger til kollegiale relationer.

Pointen om, at grænsen mellem arbejds- og privatliv er mere flydende for unge medarbejdere, fremhæves også af flere af de interviewede ledere. De giver udtryk for, at unge tager mere af deres **privatliv med på arbejde**, hvilket indebærer, at unge er mere tilbøjelige til at dele ud af deres privatliv, og at de i højere grad tør være sårbare, hvis noget trykker i privatlivet. Samtidig oplever ledere, at unge har en forventning om, at der tages hensyn til, at der kan være udfordringer i privatlivet, fx ved at arbejdspladsen udviser fleksibilitet over for den unges arbejdstid i en periode. Dette stiller krav til, at ledere er klædt på til at kunne håndtere den sårbare samtale samt kunne skabe fortrolige rum, hvor unge tør åbne op.



De unge er meget frie, og hvis der er perioder, hvor det er svært, så fortæller de om det. Jeg har en medarbejder, hvor mor og far blev skilt, så skulle han finde en ny bolig. Vi brugte tid på at snakke om det. Det er jo livet, der er bump på vejen, og det er bedst at snakke om det.

Leder

På baggrund af analysen står det klart, at gode relationer på arbejdspladsen ikke kun har en social karakter for unge, da de giver udtryk for, at relationer også har stor betydning for deres motivation for arbejdet og for deres faglige udvikling og udbytte. Dette kobler sig til, at unge oplever at kunne **præstere bedre fagligt, når de har gode relationer til deres kolleger**, fordi det gør det nemmere at samarbejde. Konkret oplever unge, at en tryk og tillidsfuld relation til kolleger er afgørende for deres mulighed for at søge hjælp og sparring samt give og modtage feedback. Med andre ord oplever unge, at **psykologisk tryghed** er afgørende for deres mulighed for faglig udvikling på arbejdspladsen.



Det er væsentligt for mig at være på en arbejdsplads, hvor der er andre, der ligner mig, fordi jeg bruger meget tid her.

Jeg har ingen børn eller kæreste, så meget af mit sociale liv er her. Jeg ville dø af kedsomhed, hvis jeg var på en arbejdsplads, hvor alle går 15.30 og kun snakker om børn.

Ung

Omvendt fortæller unge, at det er svært at spørge om hjælp og søge råd, hvis man ikke føler sig tryk i relationen eller ikke kender nogen personligt. Dette kan begrænse muligheden for faglig sparring samt øge risikoen for at lave fejl, hvilket i sidste ende mindsker muligheden for, at unge kan dygtiggøre sig.

Derudover fortæller unge også, at det højner deres arbejdsglæde og trivsel, hvis der er andre **jævnaldrende og jævnbyrdige på arbejdspladsen**. Her lægger unge især vægt på, at det er vigtigt at kunne spejle sig i sine kolleger og derigennem relatere sig til hinandens udgangspunkter. Dette gælder dels i forhold til rollen som ung og ny på arbejdspladsen, hvor det er rart at kunne sparre med andre i samme arbejdssituation. Dels i forhold til at have kolleger i samme aldersgruppe eller livssituation, hvor man let kan relatere til hinandens interesser og liv uden for arbejdspladsen.

Analysen indikerer således, at unge foretrækker at være i arbejdsfællesskaber, hvor der også indgår andre unge. Imidlertid peger flere unge endvidere på, at de i høj grad **værdsetter relationer på tværs af alder, anciennitet og erfaring**, da dette er vigtigt for dynamikken og det faglige fællesskab på arbejdspladsen. Gode relationer til ældre og mere erfarne kolleger giver eksempelvis lettere adgang til faglig sparring og fordrer et stærkere samarbejde. Ifølge unge bidrager det samtidig til en god ligeværdig kultur og atmosfære på arbejdspladsen, hvis der dannes relationer på tværs af alder, anciennitet og erfaring – hvilket er positivt, da unge generelt foretrækker et fladt hierarki på arbejdspladsen.

Blandt ledere er der ligeledes en opfattelse af, at relationer på tværs af alder, anciennitet og erfaring er vigtig for den enkelte unges trivsel, men også for arbejdspladsen generelt. I den forbindelse fremhæver ledere, at unges villighed til at dele ud af sig selv og opsøge socialt samvær er med til at **styrke det sociale og relationelle sammenhold** samt gøre det sjovere at gå på arbejde. De oplever, at unge bidrager med en energi og dynamik, som er medvirkende til at skabe et livligt arbejdsmiljø, som også de ældre generationer finder glæde og energi i.

For at kunne opbygge og opretholde gode relationer til kolleger giver unge udtryk for, at det er vigtigt, at **arbejdspladsen prioriterer og ser værdien i at afholde sociale og/eller faglige arrangementer**. Analysen peger på, at mange unge ønsker og prioriterer at deltage i sociale arrangementer i og uden for arbejdstiden, hvilket taler ind i den førnævnte flydende grænse mellem arbejds- og privatliv, hvor unge gerne vil bruge deres fritid med kolleger. Ifølge unge bør arrangementer afholdes i arbejdstiden for at sikre opbakning og mulighed for deltagelse for alle uanset livssituation. Dette hænger sammen med, at unge oplever, at ældre kolleger, særligt dem med børn, kan have svært ved at prioritere arrangementer uden for arbejdstiden. Disse kolleger inkluderes således ikke i fællesskabet, hvilket er problematisk for det sociale sammenhold på arbejdspladsen.

3.2 Unge har fokus på at præstere og vil ikke lave fejl

Analysen viser, at det er vigtigt for unge, at deres arbejde skaber værdi for deres arbejdsplads, er meningsfyldt for dem selv og samtidig understøtter egen faglig udvikling. Unge vil løse interessante opgaver og **stiller krav til deres arbejdsopgaver fra dag ét**. Unge vil udfordres, have ansvar og bidrage på lige fod med de mere erfarne kolleger. Flere unge giver udtryk for, at selvom man er ny i job, er det vigtigt for trivslen, at man ikke føler sig som den nederste i hierarkiet og kun får tildelt kedelige og intetsigende opgaver.



For mig skal der være interesse i det, jeg laver, og det skal give værdi. Men det skal også være sjovt for mig selv, så jeg synes, at det er spændende. Ellers kan det godt være et hårdt projekt at sidde med.

Ung

Dette taler ind i et billede af, at unge har større opmærksomhed på egen udvikling samt på, hvad deres arbejde bidrager til, herunder fx værdiskabelse for virksomheden og/eller samfundet. En arbejdsplads er for mange unge ikke blot et sted, hvor man møder ind, udfører en række opgaver og går hjem. Det opfattes i højere grad som et sted, hvor man ud over at bidrage til arbejdspladsen også **realiserer egne behov og udvikling**. Unge er således bevidste om, hvad de bruger deres tid på, hvorfor de ikke finder det tiltalende at løse opgaver, der i deres øjne er værdiløse. Denne tendens går på tværs af arbejdstyper. Dog er der forskel fra branche til branche og unge imellem i forhold til, hvad der opleves som meningsfyldt. Derfor er det vigtigt, at ledere går i dialog med den enkelte medarbejder og tydeligt italesætter, hvordan unges arbejdsopgaver skaber værdi for virksomheden og/eller samfundet og desuden hjælper den unge med at se, hvordan opgaverne er med til at udvikle dem fagligt og personligt.



Når man kommer ind som nyuddannet og tænker, at jeg burde vide det her... Det kan sætte en hel kædereaktion i gang, fordi man jo gerne vil gøre det godt.

Ung

Unge peger særligt på, at det er vigtigt for deres trivsel, at de kan se, at **deres arbejde skaber værdi for arbejdspladsen**. Unge oplever det motiverende at se deres arbejde føde ind i andre og større opgaver eller skabe resultater i sig selv. På samme vis oplever unge det som demotiverende, hvis det modsatte er tilfældet, og deres arbejde kasseres. Generelt udtrykker unge, at de gerne vil bidrage, skabe værdi og gøre en forskel i deres arbejde, fordi det er med til at gøre deres arbejde meningsfyldt og øge deres trivsel.

I unges stræben efter at skabe værdi for arbejdspladsen har de også **fokus på at undgå at lave fejl** i deres arbejde. Frygten for at begå fejl er, ifølge unge selv, et levn fra deres skole-/studietid, hvor der konstant har været fokus på at præstere samt få karakterer for sin præstation. Herudover påpeger unge, at kulturen på arbejdspladsen også har betydning for deres syn på at begå fejl. For eksempel fortæller unge, at det kan være svært at begå fejl, hvis andre kolleger fremstår fejlfrie, mens det omvendt opleves mere acceptabelt at begå fejl, hvis erfarne kolleger og ledere taler mere åbent om at lave fejl.



Min chef sagde, at 80 pct. er godt nok. Jeg er nok lidt en 12-talspige, og jeg fik at vide, at det er okay at lave fejl. Det har været rart, for så har der ikke været den forventning om at performe.

Ung

Blandt ledere er der ligeledes en opfattelse af, at unge medarbejdere er underlagt en præstationskultur, hvorfor unge ofte har **høje forventninger til sig selv**. Ifølge ledere har unge ofte en forventning om, de skal kunne præstere allerede fra deres første dag på arbejdspladsen, hvorfor unge ikke ønsker at lave fejl. Ifølge ledere har unge ikke et tilstrækkeligt nuanceret fokus på fejl og læring, hvilket ledere ser som en begrænsning for unges udvikling, da det at begå fejl er afgørende for den læring, der er en naturlig del af at være i begyndelsen af sit arbejdsliv.

Ledere oplever således, at unge generelt mangler en erkendelse og accept af, at læring og udvikling ofte indebærer, at man begår fejl. Ifølge ledere er konsekvensen af unges fejl- og læringskultur, at når unge begår fejl eller ikke kan løse en opgave uden hjælp, oplever de ikke at slå til, hvilket kan gøre dem usikre på sig selv og egne kompetencer og i sidste ende mindske deres trivsel på arbejdspladsen.



Folk laver fejl. Nogle af de samtaler, jeg har haft med mine kandidater, har haft fokus på et godt gennemsnit. Det er ikke nødvendigvis en god ting, for så er man bange for at lave fejl.

Leder

Analysen tyder på, at dette særligt gælder unge med en længerevarende uddannelse, som har særligt store forventninger til egne evner til at kunne løse alle arbejdsopgaver og ikke begå fejl fra dag ét. Omvendt viser analysen, at unge i elevstillinger i fx detail- eller produktionsbranchen har et mere nuanceret blik og en bedre forståelse af, hvad det vil sige at være ny på arbejdsmarkedet. De italesætter i højere grad, at starten af arbejdslivet indebærer en tilvænningsfase, hvor der er meget, der skal læres.

I relation til unges høje forventninger til sig selv og fokus på at undgå at lave fejl, italesætter både unge og ledere vigtigheden af at få skabt en **positiv fejlkultur på arbejdspladsen**. Denne kultur indebærer blandt andet, at der er plads til at lave fejl, og at fejl ses som en læringsmulighed, der kan bruges som anledning til faglig udvikling. I den forbindelse fremhæver unge og ledere, at gode sociale relationer på arbejdspladsen er afgørende for at skabe en kultur, hvor unge oplever, at der er plads til at lave fejl. De oplever, at forholdet mellem unge og deres ledere er særligt afgørende for, at unge tør spørge om hjælp. Dette understreger et behov for nærværende ledelse og tæt sparring i starten af unges arbejdsliv, hvilket er en pointe, der uddybes yderligere i nedenstående afsnit.

3.3 Unge foretrækker en nærværende leder med fokus på sparring og feedback

Unge giver udtryk for, at de generelt ønsker en leder, der er tilgængelig og nærværende på daglig basis. Flere unge fremhæver fx vigtigheden af, at **lederen er synlig og fysisk på arbejdspladsen** og fx sidder tæt med øvrige kolleger eller har en åben dør til sit kontor. Flere unge italesætter, at det er positivt med et fladt hierarki, der giver plads til dialog og mulighed for, at nye/unge medarbejdere tør gå til lederen med spørgsmål. Her fremhæver unge, at ledelsen i høj grad påvirker denne struktur og kultur, hvorfor det ifølge unge er afgørende, at ledere agerer rollemodel for et fladt hierarki.



Ens leder er pissevigtig i min optik. Og kan føre til gode resultater eller omvendt ødelægge en hel afdeling.

Ung

På tværs af arbejdstyper og fra ung til ung er der forskellige behov og ønsker til, hvor struktureret kontakten til lederen bør være. Nogle unge foretrækker fastlagte check-ins med jævne mellemrum, mens andre unge foretrækker, at man går til lederen efter behov. Imidlertid gælder det på tværs af unge, at de værdsætter, at ledere er tilgængelige og nærværende i dialogen med medarbejderne. Dette gælder både i relation til at give unge konkret feedback på arbejdsopgaver, men også i relation til at lytte til unge, der har input til arbejdspladsen mere generelt. Det er således vigtigt for unges trivsel, at de føler sig mødt, hørt og taget seriøst af deres leder.

I forlængelse af ovenstående viser analysen, at unge påskønner ledere, der **understøtter deres faglige udvikling og potentiale**. Mange unge forventer, at ledere er opmærksomme på den enkelte styrker og udviklingspotentialer samt har fokus på, at den enkelte får de rette arbejdsopgaver. Afhængig af arbejdspladsens størrelse, er der forskel på, om unge forventer denne adfærd fra virksomhedens øverste leder, afdelingsleder eller teamleder. Dette afhænger af, hvilken leder der er tæt på den unge i det daglige arbejde, samt hvorvidt denne leder er i stand til at understøtte den unges faglige udvikling. Sidstnævnte hænger sammen med den førnævnte pointe om, at unge ønsker et meningsfyldt arbejde, der realiserer behov og udvikling.



Det er rigtig vigtigt, at lederen ikke er for kontrollerende. Tillid er enormt vigtig for ens udvikling både fagligt og personligt.

Ung

Blandt de interviewede ledere er der ligeledes en oplevelse af, at unge har et **større behov for sparring og feedback**, sammenlignet med ældre generationer af medarbejdere. Ledere oplever, at unge i høj grad søger eller direkte efterspørger konkret feedback, både i relation til den enkelte opgaveløsning samt i relation til deres arbejdsindsats og karriereudvikling mere generelt. Dette skyldes ifølge ledere, at unge er meget ambitiøse og stiller store krav til egen præstation, hvorfor de har behov for, at der kontinuerligt er fokus på deres indsats og karriereudvikling. Der er flere ledere, som kobler dette behov til de unges opvækst i et samfund, hvor de konstant bliver målt og vejret – både fagligt og socialt, blandt andet i form af nationale test, karakterer samt på diverse sociale medier, hvor likes og kommentarer fungerer som endeløs feedback. På den baggrund fremhæver både unge og ledere, at det er afgørende for unges trivsel, at arbejdspladsen er opmærksom og har redskaber til at kunne håndtere og imødekomme unges behov for sparring og feedback.



De unge er ambitiøse og kommer fra en verden, hvor de får instant feedback og karakterer. Det kan jeg mærke, da de i høj grad efterspørger feedback på, om de gør det godt og er on track.

Leder



Vores ledere er af en anden generation, hvor at hvis de ikke har sagt noget, så er det godt. Unge er vant til at få at vide, at det er godt, det de laver på sociale medier, så det kan være svært at imødekomme.

Leder

Flere ledere oplever, at **unges behov for sparring og feedback er en central udfordring**, da der kan eksistere en generationskløft mellem unge og deres ledere, som kommer til udtryk i forskellige opfattelser af, hvad der udgør tilstrækkelig sparring og feedback. Flere ledere italesætter, at de har været vant til at lede efter 'intet nyt er godt nyt', hvorfor de ikke er vant til at give deres medarbejdere sparring og feedback i det omfang, som unge efterspørger. Flere af de interviewede ledere fortæller, at de aktivt arbejder på at skabe en feedback- og læringskultur på arbejdspladsen gennem fx mentorordninger eller fastlagte check-ins med ledere, men flere erkender samtidig, at der er et stykke vej til, at det matcher unges forventninger.

Analysen peger således på, at der er behov for at styrke ledelsens forståelse af unges behov samt udstyre dem med redskaber til at etablere en effektiv feedback- og læringskultur for at kunne styrke unges trivsel på arbejdspladsen.

Ud over vigtigheden af at en leder giver sparring og feedback, betoner flere unge også **forskellen på at have en kontrollerede eller guidende leder**. En kontrollerende leder kigger, ifølge unge, sine ansatte over skuldrene og udviser på den måde mistillid. Unge giver udtryk for, at denne kontrol og mistillid gør dem usikre på sig selv og deres arbejde. Omvendt påpeger unge, at det er særligt vigtigt, at ledere udviser tillid til unges evner ved at guide og udvise retning, samtidig med at unge får en tilpas mængde ansvar. Ifølge unge er dette med til at opbygge selvtillid og selvværd hos unge på arbejdspladsen. Unge har også forventninger til, at ledere er ekstra opmærksomme på at være guidende i den første tid som ansat, da det i den periode kan være gavnligt med ekstra støtte for at skabe en følelse af sikkerhed for den unge medarbejder.



En god leder er en, der kan støtte ved udfordringer, men som ikke er over en hele tiden. Lederen skal udvise tiltro til, at man kan træffe den rette beslutning.

Ung

3.4 Unges fokus på fleksibilitet og work-life-balance stiller krav til virksomhederne

På tværs af arbejdstyper, stillinger og uddannelsesniveauer giver unge udtryk for, at fleksibilitet og work-life-balance har meget stor betydning for deres trivsel på arbejdspladsen. Opfattelsen og forståelsen af fleksibilitet varierer på tværs af arbejdstyper, hvilket skal ses i sammenhæng med de forskellige muligheder for fleksibilitet, brancherne kan tilbyde unge. For brancher med kontorarbejde består fleksibiliteten primært i muligheder for hybride arbejdsformer og flekstider, mens det for detail- og byggebranchen primært drejer sig om varierende vagter og flekstider.



Fleksibilitet er top-1 for mig; jeg vil ikke kunne trives i andet. Det kommer sig nok af de fem år på universitetet. Det vil være så inaktivt for mig, hvis det var stringent fra 8-16.

Ung

Analysen peger på, at uanset hvilken form for fleksibilitet, der er tale om, er den betydningsfuld for unge og er med til at øge deres trivsel samt motivation på arbejdspladsen. **Fleksibilitet giver unge en følelse af medbestemmelse og kontrol** over egen hverdag. Dertil hænger fleksibilitet for flere unge sammen med oplevelsen af tillid fra ledelsen samt at have frihed under ansvar, som ligeledes fremhæves som trivselsfremmende faktorer. Derudover påpeger flere unge, at det kan være en stor omvæltning at starte fuldtidsarbejde, hvorfor fleksibilitet bidrager til at udligne skiftet fra skolebænken.

Endelig fremgår det, at fleksibilitet ifølge unge bidrager til en bedre work-life-balance, da det giver mulighed for, at man kan **tilpasse sin arbejdsdag til sin livssituation**. Fx fortæller unge med børn, at hjemmearbejde eller flekstid har betydning for, at man som ung kan balancere et ambitiøst arbejdsliv med et velfungerende privatliv.

Analysen viser, at der er et **paradoks i unges ønsker om fleksible arbejdsvilkår** og deres behov for dels at opbygge og vedligeholde nære relationer, dels at have adgang til kollegial sparring på arbejdspladsen. Fleksible arbejdsvilkår reducerer det fysiske samvær med kolleger, hvilket udfordrer relationer og mulighed for sparring. Flere unge fortæller, at de har mødt ind til en tom arbejdsplads, hvor de savner og efterspørger kollegialt selskab. De fleksible arbejdsvilkår kan således spænde ben for fællesskabet på arbejdspladsen. Analysen viser dermed, at der er særligt behov for at styrke og synliggøre fleksible arbejdsvilkår for unge, da det øger deres trivsel, men at fleksibiliteten ikke må udvande det kollegiale fællesskab.

Unge på tværs af arbejdstyper fremhæver også en anden form for fleksibilitet, der handler om **vekslende arbejdsopgaver og dermed varierende arbejdsdage**. Denne form for fleksibilitet er ligeledes vigtig for unges trivsel på arbejdspladsen. Det motiverer unge, at deres arbejdsdage afviger fra hinanden og ikke bliver for rutineprægede. Det er især motiverende for unge, når de selv kan påvirke deres arbejdsopgaver, fx ved at gå til deres leder og sige: "jeg vil gerne prøve det her". Dette hænger i høj grad også sammen med unges førnævnte krav om meningsfyldte og udviklende opgaver.



Jeg synes, at fleksibilitet er en meget vigtig ting – at man oplever noget nyt på daglig plan. At man bliver oplært i noget nyt eller får et nyt ansvar. Så man ikke laver det samme hver dag. Det bliver lidt kedeligt i længden.

Ung



De skal kunne identificere sig med værdier i firmaet og skal kunne se mening. Det er interessant, og de kræver mere.

Leder

Ledere fremhæver ligeledes, at unge medarbejdere er karakteriseret ved at være meget bevidste om deres krav til arbejdspladsen. Ledere giver udtryk for, at unge i stigende grad stiller **høje krav til både arbejdsopgaver og arbejdsvilkår som fx løn, titel og muligheden for fleksibilitet**. Samtidig oplever flere ledere, at det er afgørende for unge, at de kan identificere sig med værdierne på arbejdspladsen, samt at de kan se meningen i de arbejdsopgaver, de skal løse. Dette kommer fx til udtryk i ansættelsessamtaler, hvor ledere giver udtryk for, at de i dag i højere grad skal 'sælge sig selv' til unge og have eksplicit fokus på, hvad de kan tilbyde dem. Dette står i modsætning til tidligere, hvor det primære fokus var på, hvad ansøgere kunne tilbyde arbejdspladsen.

I relation hertil oplever flere ledere, at **unge stiller sig kritiske over for virksomhedens sociale og samfundsmæssige ansvar**, da unge i højere grad end tidligere generationer har behov for at arbejde for et større formål. Dette kan fx være i forhold til CSR (Corporate Social Responsibility), hvor unge forventer, at deres arbejdsplads påtager sig et socialt ansvar, fx i forhold til virksomhedens klimaaftryk. Unge forventer altså i højere grad, at arbejdspladsen tager socialt ansvar til forskel fra ældre medarbejdere, som traditionelt ikke har haft samme prioriteringer.



Jeg sidder med mange samtaler nu, og vi bliver jo nærmest interviewet af de unge – det er os, der skal sælge os selv. Vi har også ændret vores måde at skrive ansøgninger på, så der er fokus på, hvad de kan få og ikke, hvad vi søger. De skal kunne identificere sig med værdier i firmaet og skal kunne se mening. Det er interessant, og de kræver mere.

Leder

Grundlæggende peger ledere på, at unge er mere kræsne og selektive end tidligere generationer, hvilket betyder, at ledere skal være tydeligere i forhold til, hvad de kan tilbyde unge medarbejdere, såfremt de skal være i stand til at tiltrække og fastholde unge medarbejdere. Samtidig peger flere ledere på, at arbejdspladsen skal være indstillet på, at unge medarbejdere ikke nødvendigvis besidder samme loyalitetsfølelse, men i højere grad er **tilbøjelige til at skifte job**. Dette medfører, at ledere skal være indstillet på at investere i unges udvikling på trods af, at der er en risiko for, at de skifter job. I forbindelse med unges tilbøjelighed til at skifte job italesætter nogle ledere, at de ser en mulighed for, at unge vender tilbage til arbejdspladsen på et senere tidspunkt i deres arbejdsliv. Ifølge ledere er det derfor vigtigt at italesætte denne mulighed og udvise forståelse af unges behov for at prøve nye udfordringer.

3.5 Ledere påpeger, at unges gåpåmod kan være til deres fordel

På trods af at flere ledere påpeger, at unge er mere krævende end tidligere generationer, fremhæver de samtidig, at unge har en række **unikke kvaliteter, som er en stor gevinst for arbejdspladserne**, såfremt de formår at realisere potentialerne ved unge medarbejdere.

Flere ledere beskriver generelt unge som mindre autoritetstro, hvilket betyder, at de gerne byder ind og udfordrer etablerede rammer med henblik på at påvirke virksomhedens arbejdsgange, forretningsudvikling og samfundsmæssige ansvar. Ledere fremhæver yderligere, at unge bidrager med friske øjne, ny energi og engagement, der potentielt kan gavne virksomhedens aktuelle arbejdsgange og forretningsudvikling. Dette kræver dog, at ledere er åbne og modtagelige over for unges eventuelle kritik og nye perspektiver på virksomhedens ofte fastgroede arbejdsgange og strukturer.

Nogle ledere italesætter, at unges input og perspektiver er en **unik mulighed for, at virksomheden kan se sig selv efter i sømmene** og derigennem blandt andet optimere og forny virksomhedens arbejdsgange, faglighed og forretningsudvikling. Der er således et behov for, at ledere skaber reelle muligheder for, at unges input tages til efterretning.



Det er altid fedt, at få unge ind – de ser tingene på en anden måde. De er mindre hierarkiske og tør at sige noget mere. Det er noget, de ældre ledere skal vænne sig til. Man bliver stillet til ansvar. De unge har holdninger og foreslår nogle ting ude i varehusene. Det synes jeg er fedt. Før i tiden forventede man, at chefen bestemte.

Leder



På den ene side kan du være med til at forme dem til at være nogle roller, du har behov for i virksomheden. På den anden side kommer de med et nyt input; os, der har været her længe, kan godt være indgroede i vaner og tankegange.

Leder

Selvom et stort gåpåmod og kritisk stillingtagen over for autoriteter primært fremhæves som positive karaktertræk ved unge medarbejdere, udfordrer det også de traditionelle ledelsesstile, der er præget af hierarki, og hvor der primært ledes oppefra og ned. Ledere, der har været vant til at lede mere traditionelt og hierarkisk, kan opleve, at unge mangler forståelse af, at de stadig er i starten af deres arbejdsliv, og at de stadig har meget at lære. Herudover oplever de, at **unge kan mangle selvindsigt** i forhold til egne kompetencer, hvilket kan udfordre ledere, som føler, at unge har tendens til at overvurdere egne evner. Dette kalder på dialog mellem ledere og unge ansatte med henblik på at imødekomme og håndtere unges kritik af og input til virksomheden samt for at afstemme forventninger i relation til unges kompetencer.

Endelig oplever ledere, at unge er **mere omstillingsparate** end deres ældre kolleger, som i højere grad kan have tendens til at arbejde efter fastgroede vaner, rutiner og tankegange. Dette betyder, at ledere har en unik mulighed for at udvikle unges kompetencer, så de matcher virksomhedens konkrete behov.

3.6 Unge oplever, at voksenlivet begynder, når de får et arbejde

Analysen indikerer, at unge oplever, at **starten på arbejdslivet er starten på voksenlivet**. Unge oplever, at det er en stor omvæltning at komme ud på arbejdsmarkedet, når man kommer direkte fra skolen/studiet, hvilket har stor betydning for deres trivsel på arbejdspladsen. Flere unge udtrykker, at de har en række forventninger til sig selv – og dermed et pres, når de træder ind på arbejdsmarkedet. Det gælder både forventninger i forhold til at skulle præstere fagligt, indgå i sociale relationer, efterleve specifikke mødetider, overholde stramme deadlines mv.



Jeg tror, at det handler om pres, præsentationskultur og forventninger til, hvordan det skal være at have et voksenjob. Der er flere typer af forventninger, fx både til det faglige og sociale.

Ung

Flere parametre står i kontrast til den frihed, som unge oplever at have haft tidligere. Samtidig kan **rammer for arbejdet være mindre tydelige**, fx i form af løst definerede opgaver, tidsstyring og fleksible mødetider, hvilket adskiller sig fra det, unge har været vant til fra skole og studier. Flere unge fortæller, at det kan give en usikkerhed om, hvorvidt man løser ens opgaver tilstrækkeligt.



Det er måske hårdest for dem, som ikke har haft studiejob. Hvis man vitterligt aldrig har prøvet at arbejde, så kan jeg godt se, at det er svært. For du kan ikke komme med på en onsdagsbytur, da du skal arbejde dagen efter. Så får man et reality-tjek. Især hvis nogen i omgangskredsen ikke arbejder fuldtid.

Ung

Derudover oplever flere unge, at de **ikke er forberedte på voksenlivet** generelt. Det, at skulle have styr på økonomien, sørge for madlavning, vasketøj og andre gøremål er nyt for mange unge, særligt for dem med en kortere eller mellemlang uddannelse, mens færre med længerevarende uddannelser oplever dette. Ud over at skulle navigere på en ny arbejdsplads eller i en ny stilning, som er forbundet med nye forventninger, skal unge også klare sig selv på flere andre parametre, hvilket opleves som et yderligere pres.



I skolen lærer man ikke en skid om at have et job, om økonomi eller om madlavning. Der er en masse voksening, man ikke lærer, som man skal klare på én gang. Det er overvældende.

Ung

Særligt for unge, der ikke har haft studiejobs eller anden tilknytning til arbejdsmarkedet under deres skoletid eller studie, opleves det at starte på arbejdsmarkedet som en stor omvæltning. Analysen peger på, at **omvæltningen er størst, hvis man er yngre**, fx hvis man er ung ufaglært eller med kort uddannelse, da starten på arbejdslivet her i højere grad falder sammen med det at flytte hjemmefra.

Analysen viser således, at unge oplever at starten på arbejdslivet kan være et 'virkelighedschok', hvor unge ikke alene skal finde sig til rette på en ny arbejdsplads og på arbejdsmarkedet, men også som voksen, hvor de skal lære at stå på egne ben. Der er således **mange forandringer og nye forventninger**, som unge skal navigere i, mens de samtidig har høje forventninger til, at de skal præstere i både privat- og arbejdslivet. Denne problemstilling er ikke blevet fremhævet af ledere i de gennemførte interviews, men analysen peger på, at arbejdspladser med fordel kan overveje, hvordan man kan lette unges overgang til voksenlivet.

4. DILEMMAER FOR UNGE MEDARBEJDERE

Dette kapitel præsenterer tværgående perspektiver på det udfordringsbillede, som unge og ledere oplever i relation til unges trivsel på arbejdspladsen. Samlet set peger analysen på, at unge og ledere i mange tilfælde er enige om udfordringsbilledet, men at der også er væsentlige forskelle, hvilket i nogle tilfælde skaber en række dilemmaer for unge såvel som for ledere. Disse dilemmaer skitseres i det følgende.

4.1 Unges efterspørgsel på fleksibilitet konflikter med behovet for socialt sammenhold

På tværs af arbejdstyper, stillinger og uddannelsesniveauer peger unge og ledere på, at **unge efterspørger og værdsætter fleksibilitet i deres arbejdsliv**. Flexibiliteten kan komme til udtryk på mange forskellige måder alt efter, hvad der er muligt på den enkelte arbejdsplads, fx i form af hybride arbejdsformer som hjemmearbejde, fleksible arbejdstider og indflydelse på egne vagter. Samlet set viser analysen, at uanset hvilken form for fleksibilitet arbejdspladsen kan tilbyde sine ansatte, har den stor værdi for unge og deres trivsel på arbejdspladsen.

På samme tid giver unge og ledere udtryk for, at **unge medarbejdere har et større socialt behov** end ældre medarbejdere. Det sociale sammenhold på arbejdspladsen og gode relationer til kolleger har stor betydning for unges trivsel på arbejdspladsen, hvorfor unge også sætter stor pris på sociale arrangementer i og uden for arbejdstiden.

Som beskrevet i afsnit 3.4. opstår der et **dilemma mellem unges behov for fleksible arbejdsvilkår og sociale relationer**. Dette skyldes, at fleksible arbejdsvilkår udfordrer socialt samvær og sociale aktiviteter på arbejdspladsen, fx fælles morgenmad, fordi de ansatte ikke er til stede på samme tid. Unges samtidige behov for fleksible arbejdsvilkår og socialt sammenhold udgør et centralt dilemma for ledere. Det stiller krav til ledere om at finde en balance, hvor fleksible arbejdsvilkår ikke udvander det sociale sammenhold på arbejdspladsen.

4.2 Unges krav til arbejdspladsen matcher ikke altid deres kompetencer og indsats

Både ledere og unge peger på, at unge i dag generelt er mere ambitiøse og målrettede end tidligere generationer. Denne tendens går på tværs af arbejdstyper og kommer særligt til udtryk ved, at **unge stiller store krav til deres ledere** i forhold til løn, titler, arbejdsforhold, fleksibilitet mv. Flere ledere fortæller også, at de har været nødt til at ændre deres rekrutteringsstrategi for at virke attraktive for unge. Eksempelvis har de i jobopslag og til ansættelsessamtaler i langt højere grad sat fokus på at italesætte, hvad de som virksomhed kan tilbyde medarbejderen, hvor det tidligere var medarbejderen, der skulle 'sælge sig selv' til virksomheden.

På samme tid oplever ledere, at unge kan **mangle selvindsigt i forhold til egne kompetencer**, herunder blandt andet hvilke opgaver og ansvar de evner at påtage sig som nyansat. Ledere oplever tilmed, at unge ikke altid er realistiske i forhold til den arbejdsindsats, de skal yde på arbejdspladsen, fx i form af arbejdstid og opbygning af erfaring, for eksempelvis at få en lønstigning eller ny titel. Dette repræsenterer et dilemma, da unges krav til arbejdspladsen ikke altid harmonerer med lederes perspektiver på, hvad unge med rimelighed kan forvente.

4.3 Unge ønsker udfordrende og udviklende opgaver, men frygter samtidig at begå fejl

Unge har ikke alene store forventninger til deres arbejdsplads, men også til dem selv og deres egen præstation på arbejdspladsen, hvilket allerede gælder for den første tid i arbejdslivet. Som beskrevet i afsnit 3.2, er den yngre generation **vokset op i en præstations- og nulfejlskultur**, hvorfor de allerede fra dag ét ønsker at få udfordrende og udviklende opgaver, så de kan præstere i deres nye rolle som medarbejder. Unge har samtidig **en frygt for at lave fejl i deres arbejde**, da dette ifølge unge kompromitterer deres præstationer og værdi som medarbejder. Analysen indikerer, at frygten for at begå fejl særligt gælder for unge med en længerevarende uddannelse, hvor fejl ofte resulterer i en lavere karakter og dermed en dårligere præstation.

Omvendt peger analysen på, at unge, ansat i fx elevstillinger, har et mere nuanceret perspektiv på egne præstationer og i højere grad anser starten af arbejdslivet som en læringsperiode, hvor det er forventeligt at lave fejl. Unges ønske om at blive udfordret, udvikle sig og præstere, mens de samtidig vil undgå at lave fejl i deres arbejde, repræsenterer et dilemma. Dilemmaet består i, at unge oplever et internaliseret pres for at præstere, hvilket medfører en frygt for at lave fejl. Unge mangler således indsigt i og erkendelse af, at udvikling og bedre præstation ofte indebærer, at man laver fejl.

4.4 Ledere har svært ved at imødekomme unges behov for feedback

I forbindelse med unges fokus på at præstere på arbejdspladsen fortæller flere ledere, at unge generelt har et udtalt behov for klart definerede rammer for deres arbejde. Konkret oplever ledere, at unge i dag har et væsentlig **større behov for feedback og sparring** på konkrete opgaveløsninger samt på karriereudvikling end tidligere. Tydelige krav og forventninger til deres arbejde er ifølge unge afgørende for, at de kan være en succes på arbejdsmarkedet, ligesom at løbende feedback på arbejdsopgaver og udvikling er afgørende for deres trivsel.

Manglende krav, forventninger og feedback kan gøre unge usikre på, hvorvidt de gør deres arbejde godt nok. Flere ledere fremhæver, at unge i dag er vant til konstant at blive vurderet og få anerkendelse gennem fx karakterer i uddannelsessystemet og i form af likes og kommentarer på sociale medier, hvorfor unge også forventer denne konstante vurdering på arbejdspladsen. Igen peger analysen på, at denne tendens særligt er udtalt hos unge med en længerevarende uddannelse, da de især er vant til at få karakterer, hvormed de kan have et større behov for at få feedback på deres arbejde. Analysen viser, at mange **ledere ikke er vant til at levere feedback og sparring** i det omfang, unge efterspørger. Ledere oplever samtidig at mangle ressourcer og redskaber til at imødekomme unges behov, hvilket kan få negativ betydning for unges trivsel på arbejdspladsen. Der kan således være et gap mellem unges behov for feedback og sparring og lederes muligheder for at imødekomme dette behov.

4.5 Unges behov for at blive hørt og inddraget udfordrer en traditionel ledelsesstil

Analysen viser, at arbejdslivet i stigende grad udgør en central del af unges identitet og selvforståelse. Unge binder en større del af deres identitet op på deres arbejdsliv og stiller derfor andre krav til ledere, end tidligere generationer har gjort. Ifølge unge er det afgørende, at de kan **spejle egne værdier** i den virksomhed, de arbejder for, og kan se meningen i de arbejdsopgaver, de bliver bedt om at løse. Som nævnt i afsnit 3.4, forventer unge, at virksomheden er tydelig og eksplicit i forhold til deres værdier samt, hvordan de bidrager til samfundsmæssige opgaver som fx CSR. Flere ledere oplever samtidig, at **unge er mindre autoritetstro** end tidligere generationer, hvilket blandt andet betyder, at de er mere tilbøjelige til at give deres mening til kende – herunder også kritiske holdninger til og synspunkter på virksomhedens arbejdsgange, forretning og værdier.

Unge forventer, at ledere tager deres holdninger og synspunkter til efterretning. Analysen indikerer, at de fleste ledere oplever, at unges gåpåmod og tendens til at være mindre autoritetstro er positive egenskaber, der bidrager med nye perspektiver på virksomhedens arbejdsgange og forretning. Ledere oplever dog samtidig, at det kan være **svært at håndtere unges uopfordrede kritik**, grundet traditionelle ledelsesstile, hvor der primært ledes oppefra og ned. Virksomheder har således ikke arbejdsgange, der kan imødegå og behandle unges input, hvilket kan have konsekvenser for unges trivsel på arbejdspladsen, da de så ikke oplever at blive hørt og inddraget.

5. BILAG: METODE OG DATAGRUNDLAG

Dette bilag indeholder en detaljeret beskrivelse af det datagrundlag samt de analysestrategier og -metoder, vi har anvendt i undersøgelsen af arbejdsfællesskaber som løftestang for bedre trivsel for unge i starten af deres arbejdsliv.

Undersøgelsen baserer sig på et **fundament af viden**, som Velliv Foreningen har tilvejebragt gennem en foranalyse og et indsigtstudie. Foranalysen giver et overordnet billede af udfordringsbilledet om unges mentale trivsel på arbejdspladsen samt eksisterende indsatser, der kan bidrage til at styrke arbejdsmiljøet og unges trivsel på arbejdspladsen. Indsigtstudiet udfolder udfordringsbilledet og belyser betydningen af fem typer af arbejdsfællesskaber blandt unge vidensmedarbejdere i store virksomheder. Undersøgelsen tager således afsæt i denne viden med henblik på at nuancere og trykteste den i flere sammenhænge, herunder særligt iblandt unge med kortere og mellemlange videregående uddannelser.

Vi har **rekrutteret virksomheder til undersøgelsen** ved hjælp af en pragmatisk og netværksbaseret tilgang, hvor der samtidig har været blik for at sikre diversitet i forhold til virksomhedernes geografi, branche og størrelse. Udvælgelsen af de 12 virksomheder er foregået i tæt dialog med Velliv Foreningen. Fra hver af de 12 virksomheder har følgende deltaget:

- En leder, HR-chef eller anden relevant person med personaleansvar i et enkeltinterview af 45 minutters varighed.
- 1-5 unge, som er i starten af deres arbejdsliv, i et fokusgruppeinterview af 1,5 times varighed.

Deltagelse i undersøgelsen har været frivillig, hvorfor virksomheder og unge selv har indvilliget i og givet samtykke til at deltage i interviewene. De deltagende virksomheder kan således **repræsentere en bestemt type af virksomheder**, der fx prioriterer at ansætte unge og er glade for at have unge ansatte, hvilket analysen kan være præget af. Omvendt har enkelte virksomheder direkte sagt nej til at deltage i undersøgelsen, fordi de ikke har haft unge ansatte, blandt andet fordi de finder unge besværlige. Der er således en risiko for selektionsbias i relation til virksomhederne i undersøgelsen, hvilket har betydning for repræsentativiteten i relation til alle virksomheder i Danmark. Vi har derfor talt med de virksomheder, der er mest positive og har gjort sig flest overvejelser om det at have 'Generation Z' ansat. Derfor må vi forvente, at udfordringsbilledet er endnu tydeligere på de arbejdspladser, der ikke er med i undersøgelsen. Det samme gælder for unge, der har deltaget i interviewene, da disse dels er blevet peget på af deres leder, dels selv har indvilliget i at deltage, hvorfor disse også kan repræsentere en gruppe af unge, der er mere positive over for deres arbejdsplads.

Et samlet overblik over deltagende virksomheder, ledere og unge i starten af deres arbejdsliv fremgår af tabel 1 og 2, mens interviewenes form og fokus beskrives i det efterfølgende.

Tabel 1: Overblik over virksomheder

 Virksomheder	Arbejdstype	Virksomhedsstørrelse ⁹	Geografisk placering
Salling Group	- Industrierarbejde - Symbolarbejde	Stor	Region Midtjylland
OK A.M.B.A.	- Industrierarbejde - Symbolarbejde	Stor	Region Midtjylland
Shaping New Tomorrow	- Industrierarbejde - Symbolarbejde	Stor	Region Nordjylland
Spar Nord	- Symbolarbejde	Stor	Region Nordjylland
Plantorama	- Industrierarbejde - Symbolarbejde	Stor	Region Syddanmark
Jeros	- Industrierarbejde	Mellemstor	Region Syddanmark
Comwell Odense	- Symbolarbejde - Omsorgsarbejde	Mellemstor	Region Midtjylland
Primetime	- Symbolarbejde	Mellemstor	Region Hovedstaden
Jubo Rustfri Stål	- Industrierarbejde	Mellemstor	Region Midtjylland
Kvickly Vejen	- Industrierarbejde - Symbolarbejde	Mellemstor	Region Syddanmark
Hotel Klinten	- Symbolarbejde - Omsorgsarbejde	Lille	Region Sjælland
Byggefirmaet Keld Ebbesens Efterfølger ApS	- Industrierarbejde	Lille	Region Syddanmark

Tabel 2: Overblik over deltagere i interviewene

 Virksomheder	 Leder	 Unge
Salling Group	HR-direktør	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: EUX ◦ Stilling: Elev og teamkoordinator • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: STX ◦ Stilling: Management-trainee • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Erhvervsøkonom ◦ Stilling: Projektleder
OK A.M.B.A.	Teamleder	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Datamatiker ◦ Stilling: Softwareudvikler • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Professionsuddannelse i International handel ◦ Stilling: Marketingskoordinator • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Ukendt ◦ Stilling: Projektleder

⁹ Stor (+250 ansatte), Mellemstor (51-250 ansatte), Lille (10-50 ansatte).

 Virksomheder	 Leder	 Unge
		• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Kandidat i pædagogisk psykologi ◦ Stilling: HR-medarbejder • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Kandidat i uddannelsesvidenskab ◦ Stilling: Ukendt
Jubo Rustfri Stål	Direktør	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: STX ◦ Stilling: Arbejdsdreng • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Smedeuddannet ◦ Stilling: Arbejdsdreng
Jeros	Lærlingekoordinator	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Ukendt ◦ Stilling: Maskinansvarlig • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Ukendt ◦ Stilling: Lærling • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Ukendt ◦ Stilling: Ansat i maskinafdelingen
Comwell Odense	Kulturchef	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Elevuddannet som eventkoordinator ◦ Stilling: Eventkoordinator
Spar Nord	HR-partner	• Ung medarbejder: ◦ Uddannelse: Dataoptimering ◦ Stilling: Ansat i back office • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Ukendt ◦ Stilling: Marketingskonsulent
Plantorama	HR-chef	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Mediegrafiker ◦ Stilling: Digital grafiker • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Kandidat i interaktive digitale medier ◦ Stilling: PIM-ansvarlig
Primetime	Management partner	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Bachelor i kommunikation ◦ Stilling: Fastansat advisor • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Bachelor i kommunikation ◦ Stilling: Fastansat seniorrådgiver
Shaping New Tomorrow	Customer Care Manager	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Kandidat i supply chain management ◦ Stilling: Supply-chain-analyst • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Handelsøkonom ◦ Stilling: butikschef
Kvickly	Souschef	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: STX ◦ Stilling: Salgsassistent
Hotel Klinten	Direktør	• Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Folkeskolen ◦ Stilling: Receptionist og tjener • Ung medarbejder ◦ Uddannelse: Folkeskolen

 Virksomheder	 Leder	 Unge
		○ Stilling: Tjener
Byggefirmaet Keld Ebbesens Efterfølger Aps	Direktør	• Ung medarbejder ○ Uddannelse: Ukendt ○ Stilling: Tømrersvend • Ung medarbejder ○ Uddannelse: Ukendt ○ Stilling: Tømrerlærling • Ung medarbejder ○ Uddannelse: Ukendt ○ Stilling: Tømrerlærling
I alt	12	28



Fokusgruppeinterviews med unge: Der er gennemført 12 fokusgruppeinterviews med i alt 28 unge, som er i starten af deres arbejdsliv, hvoraf to af interviewene har været fysiske og 10 virtuelle.

Fokusgruppeinterviewene er gennemført med udgangspunkt i en tematisk og semistruktureret interviewguide. Interviewene er kickstartet med en overordnet drøftelse af den arbejdsplads, som de unge er en del af. Heraf er vi blevet klogere på kulturen gennem forskellige uddybende spørgsmål og har generelt fået indsigt i, hvilken type arbejdsplads den unge har sin dagligdag i. For at konkretisere og målrette dialogen med de unge, har vi i interviewene anvendt stimuli-materiale i form af en likert-skalaøvelse samt en række prædefineret udsagn inden for seks udvalgte tematikker: 1) Onboarding, 2) Relationer, 3) Kultur, 4) Fleksibilitet og grænser, 5) Krav og forventninger og 6) Ledelse.

Stimuli-materiale er blevet anvendt som metodisk greb for at opstille scenarier, som de unge har kunnet forholde sig til og reagere på. Undervejs i fokusgruppen er der blevet stillet kognitive uddybende spørgsmål for at få de unge til at uddybe deres perspektiver. Ud over at udsagnene skulle aktivere de unges refleksioner, skulle de unge også rangere vigtighed af udsagnene på en skala fra 1-5. Foruden at fungere som en opsamling på samtalen giver skalaøvelsen et indblik i, hvordan unge vægter de forskellige tematikker.

Ud over de prædefinerede udsagn indeholdt interviewguiden også en afsluttende øvelse, hvor unge skulle brainstorme på konkrete forslag til, hvordan deres arbejdsplads kan øge trivslen for unge i starten af deres arbejdsliv. Formålet med denne øvelse er at opnå konkrete forslag, der kan bidrage til at kvalificere de indsats, som Velliv Foreningen iværksætter i signaturprojektet. Foruden den overordnede brainstorming skulle de unge i øvelsen også forholde sig til, hvordan deres forslag vil kunne bidrage til bedre trivsel blandt unge på arbejdspladsen.



Enkeltinterviews med ledere: Der er afholdt 12 enkeltinterviews med ledere, der har roller som leder, afdelingschef eller HR-chef. Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af deres personaleansvar. To af lederinterviewene har været fysiske, mens de resterende 10 har været gennemført virtuelt.

Interviewene er kickstartet med en overordnet drøftelse af den arbejdsplads, som lederen repræsenterer. Her er det blandt andet blevet afdækket, hvorvidt lederen har oplevet en forskel på at være leder for unge og ældre medarbejdere, samt hvilke potentialer og udfordringer virksomheden har oplevet i ledelse af unge i starten af deres arbejdsliv. Herudover er ledere blevet spurgt ind til, hvorvidt virksomheden gør noget særligt for unge, eller om de har oplevet at mangle redskaber til at kunne gøre dette. For at konkretisere og målrette dialogen med ledere er de under interviewene blevet forelagt konkrete forslag til tiltag og indsats fra de allerede gennemførte interviews med

unge medarbejdere. Formålet med denne del af interviewet er at få indsigt i lederes perspektiver på de konkrete forslag, herunder hvorvidt de anser forslagene for at være a) implementerbare og b) realistiske at implementere i egen virksomhed.

At dataindsamlingen både indeholder interviews med ledere og unge medarbejdere betyder, at undersøgelsen får en bredde, der giver en samlet indsigt i de 12 virksomheder. Samspillet mellem de to typer af interviews betyder, at vi kan sammenholde og koble tilkendegivelser fra ledere og de unge medarbejdere og derigennem opnå et realistisk og solidt billede af virksomhedens blik på trivsel blandt den unge medarbejdergruppe.



Cultural probe: Som supplement til fokusgruppeinterviewene med unge medarbejdere har vi indsamlet realtidsdata ved hjælp af de unge selv. Denne dataindsamlingsmetode kaldes en cultural probe. Der er i alt indsamlet 19 realtidsdata fra otte forskellige unge.

Rekrutteringen af unge, der har hjulpet med at indsamle realtidsdata, er foregået i forbindelse med afslutning på fokusgruppeinterviewene. Her er de blevet spurgt, om de ville hjælpe med at indsamle yderligere data til undersøgelsen. Hvis de takkede ja, fik vi deres telefonnumre.

Realtidsdata er blevet indsamlet ved hjælp af et spørgeskema. Spørgeskemaet er blevet sendt på en sms til de unge, hvorfra de kunne tilgå spørgeskemaet direkte via et link. Der er sendt en sms ved udgangen af arbejdsdagen, tre gange i løbet af en arbejdsuge. I spørgeskemaet er de unge blevet bedt om at uploade to billeder fra deres arbejdsdag, som repræsenterer en optursoplevelse samt en øv-oplevelse. Det er blevet fremhævet, at der både kunne være tale om faglige, sociale og personlige oplevelser. Derudover er de unge blevet bedt om at beskrive de to billeder, herunder hvad der gjorde det til en henholdsvis god og dårlig oplevelse. For at forberede de unge er de i fokusgruppeinterviewet blevet instrueret i at reflektere over gode og dårlige oplevelser i løbet af arbejdsdagen.

Formålet med at indsamle realtidsdata via cultural probe er at få indsigt i unges hverdagsoplevelser af både positiv og negativ karakter. Dette element i dataindsamlingen bidrager med yderligere konkretisering og illustrering af unges oplevelser af og perspektiver på arbejdslivet som nyansat, hvilket supplerer og nuancerer den øvrige dataindsamling om unges trivsel på arbejdspladsen.