

EQUALIS

Analyse

Erhvervslivet i forandring

Tiltrækning og tilknytning af
unge medarbejdere

April 2025

Om rapporten

Denne analyse er udarbejdet i forbindelse med projektet 'Næste generations arbejdsplads: Et fælles fodfæste for erhvervsliv og ungdom'.

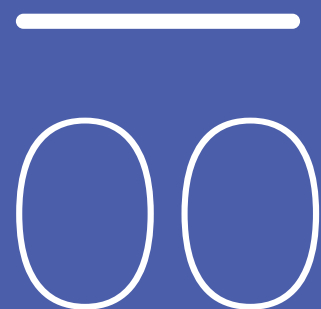
Analysen er gennemført af Tænketanken EQUALIS i perioden fra maj 2024 til januar 2025.

Tak til Industriens Fond for støtte til analysen.

INDUSTRIENS FOND | EQUALIS

Indhold

00.	Konklusion	4
01.	Indledning	6
02.	Metode	8
03.	Hvilken rolle spiller diversitet og inklusion i at tiltrække og tilknytte unge til arbejdspladser?	10
	3.1 Hvordan forstår unge og ledere diversitet og inklusion på arbejdspladsen?	11
	3.2 Hvem har ansvaret for at sikre diversitet og inklusion på arbejdspladsen?	15
04.	Den inkluderende arbejdsplads: Diversitet og inklusion i praksis	18
	4.1 Tiltrækning og rekruttering	22
	4.2 Onboarding	26
	4.3 Arbejdspladskultur	29
	4.4 Karriereudvikling	36
05.	Litteraturliste	40



Konklusion

Denne analyse finder, at diversitet og inklusion spiller en central rolle i udviklingen af fremtidens arbejdspladser, ikke mindst set i lyset af manglen på kvalificeret arbejdskraft, som er og forventes også i fremtiden at være en af danske virksomheders største vækstbarrierer. Både unge på arbejdsmarkedet og personaleansvarlige ledere ser værdien af arbejdet med diversitet og inklusion som grundlæggende for en inkluderende arbejdskultur, som understøtter innovation, og som giver mulighed for, at alle kan udfolde deres talent på arbejdsmarkedet.

Diversitet og inklusion har betydning for virksomheders evne til at tiltrække og tilknytte unge til arbejdspladser

Mere end halvdelen af de adspurgte unge i analysen (57 pct.) lægger vægt på, at den virksomhed, de arbejder hos, arbejder med diversitet og inklusion i eget arbejdsmiljø. Det gør strategisk arbejde med diversitet og inklusion i egen virksomhed til et konkurrenceparameter for virksomheder, der vil tiltrække og fastholde unge medarbejdere. Mange virksomheder har allerede taget skridt til at løfte området. Blandt lederne i undersøgelsen angiver 58 pct. således, at de arbejder aktivt med diversitet og inklusion på egen arbejdsplads, og knap halvdelen (49 pct.) ser diversitet og inklusion som en del af virksomhedens strategi. Der er dog fortsat potentiale for, at flere virksomheder kan implementere handlinger, der styrker arbejdet med diversitet og inklusion i egen organisation – 37 pct. af lederne angiver, at deres arbejdsplads ikke har initiativer, der skal fremme diversitet og inklusion.

Unge er opmærksomme på, hvad de forventer af en arbejdsplads i forhold til at sikre diversitet og inklusion og på, hvad der motiverer dem i deres arbejdsliv

For at styrke diversitet og inklusion kræver det en strategisk tilgang, hvor værdier omsættes til konkrete initiativer og til en arbejdspladskultur, der understøtter lige muligheder. Unge fremhæver det sociale miljø, psykologisk tryghed og autentisk ledelse som afgørende faktorer for inklusion og trivsel, mens fleksibilitet, frihed under ansvar og klare rammer bidrager til unges motivation og ejerskab. Hele 76 pct. af de adspurgte unge ser fleksibilitet som et vigtigt element i en inkluderende arbejdsplads, mens 87 pct. motiveres af muligheder for læring og udvikling, og 74 pct. finder det motiverende at få et stort ansvar.

Samtidig viser analysen, at unge særligt i begyndelsen af deres arbejdsliv kan være usikre på, hvordan de skal navigere på arbejdspladsen, og derfor har behov for støtte og vejledning fra virksomhedens side. Sprogbrug blandt ældre kollegaer opleves også som en barriere for en inkluderende kultur – særligt blandt unge kvinder, hvor 52 pct. angiver, at det kan give anledning til ubehag eller konflikt, mens det samme gælder for 41 pct. af de unge mænd.

Skal virksomheder tiltrække og fastholde unge medarbejdere, kræver det derfor målrettede indsatser, hvor inklusion integreres i både strategi og daglig praksis – og hvor unge oplever at blive værdsatte og være motiverede.

01

Indledning

Danske virksomheder kæmper med at tiltrække og fastholde unge i en faldende arbejdsstyrke. Denne analyse undersøger, hvordan diversitet og inklusion kan imødekomme deres forventninger.



Manglen på kvalificeret arbejdskraft er i dag en af danske virksomheders største vækstbarrierer (Dansk Industri, 2023). Denne barriere forventes at blive større i fremtiden, da befolkningsfremskrivningen viser et svind i arbejdsstyrken. I 2025 udgør befolkningsgruppen mellem 18 og 45 år således 34 pct. af den danske befolkning. Denne gruppe forventes at svinde ind med 2 procentpoint til 32 pct. i 2040 (Danmarks Statistik, 2024). Skal en virksomhed stå stærkt i kampen om talent, er det derfor væsentligt at forholde sig til, hvordan yngre medarbejdere kan tiltrækkes og tilknyttes til den enkelte virksomheds arbejdsplads.

Debatten, om hvilke behov og ønsker unge har for et fremtidigt arbejdsliv, fylder naturligt meget. Social bæredygtighed og et tydeligt fokus på diversitet og inklusion på arbejdspladsen har ofte været omtalt som en del af unges forventninger til deres (kommende) arbejdsgivere.

Virksomhederne mangler dog viden om, hvad dette betyder i praksis. Der er derfor et behov for at konkretisere de overordnede tanker og forventninger til virksomhedernes arbejde med diversitet og inklusion, så unge bliver bekendte med mulighedsrummet for at få indfriet deres forventninger på arbejdsmarkedet, og virksomhederne har mulighed for at handle herpå. Netop dette bidrager denne analyse til.

Med henblik på at skabe et vidensgrundlag for arbejdet med diversitet og inklusion har vi inddraget unge og erhvervsliv og deres perspektiver på ønsker, udfordringer og potentialer for næste generations arbejdsplads. Nærværende analyse fokuserer indledningsvist på, hvilken rolle diversitet og inklusion spiller i at tiltrække og tilknytte unge til arbejdspladser.

Efterfølgende undersøger analysen, hvordan diversitet og inklusion kommer til udtryk i praksis i den inkluderende arbejdsplads.

God læselyst.

02

Metode

Denne analyse beror på både kvantitative og kvalitative data. I dette kapitel beskrives den metodiske og analytiske tilgang til analysen.



Analysen beror på kvantitativt og kvalitativt data indsamlet blandt unge og ledere. Indsamling og behandling er kort beskrevet nedenfor. En uddybende beskrivelse af den metodiske og analytiske tilgang til analysen fremgår af analysens metodebilag.

Med henblik på at etablere et indledende vidensgrundlag om unge og arbejdsmarkedet er der indledningsvist foretaget en række ekspertinterviews.

Analysens dataindsamling har bestået af en spørgeskemaundersøgelse og en efterfølgende interviewundersøgelse. Spørgeskemaundersøgelsen har været udsendt til to grupper: 1) unge (18-35 år), enten studerende eller ansatte i den private sektor, 2) personaleansvarlige ledere i den private sektor. I alt har 1.002 ledere og 2.001 unge besvaret de udsendte spørgeskemaer.

Endeligt er der gennemført 12 interviews med unge i alderen 18-35 år, der på interviewtidspunktet enten var studerende, jobsøgende eller i fuldtidsarbejde. Derudover er der afholdt syv interviews med ledere med personaleansvar i den private sektor.

Et ungepanel, som er rekrutteret gennem ungdomsorganisationen SAGA, har løbende bidraget til analysens dataindsamling. Ungepanelet har bestået af 17 unge i alderen 19-33 år. Ligeledes er projektet blevet fulgt af en følgegruppe bestående af repræsentanter fra Dansk Industri og Dansk Erhverv.

Definition af social bæredygtighed, diversitet og inklusion

Arbejdet med **social bæredygtighed** indebærer at skabe arbejdspladser, der fremmer sundhed, trivsel, mangfoldighed, rekruttering, udvikling og fastholdelse samtidig med at minimere risikoen for mistrivsel, stress og sygefravær (Dansk Standard, 2024).

Diversitet beskriver, hvem vi er, og er forskellighed, der oftest kan måles på (Muhr & Luthra, 2024).

Inklusion handler om at sætte pris på og aktivt gøre brug af forskelle og ligheder, og er det, vi udøver til dagligt (Muhr & Luthra, 2024).

03

Hvilken rolle spiller diversitet og inklusion i at tiltrække og tilknytte unge til arbejdspladser?

Indledningsvist udfolder kapitlet, hvordan diversitet og inklusion forstås af unge og ledere, og hvad disse begreber har af betydning på en arbejdsplads. Dernæst ser vi nærmere på unge og lederes oplevelser af, hvem der har ansvaret for drive og fremme arbejdet med diversitet og inklusion.

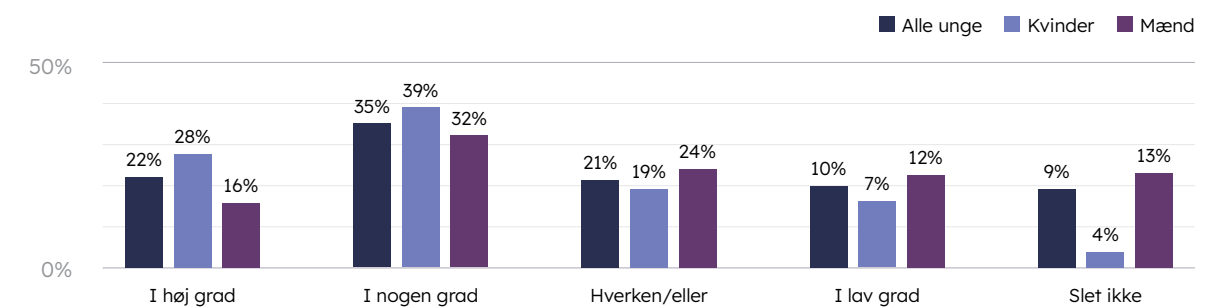


3.1 Hvordan forstår unge og ledere diversitet og inklusion på arbejdspladsen?

57 pct. af de adspurgte unge i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at det i høj grad eller nogen grad har betydning for dem, at den virksomhed, de arbejder hos, arbejder med diversitet og inklusion i eget arbejdsmiljø. Unge kvinder (67 pct.) er i højere grad af den overbevisning end unge mænd (48 pct.).

Figur 3.1.1

Betydningen for unges valg af arbejdsplads, at en virksomhed arbejder med diversitet og inklusion i det interne arbejdsmiljø



Note: Figur 3.1.1 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet: 'I hvilken grad har det betydning for dit valg af arbejdsplads, at arbejdspladsen arbejder aktivt med inklusion og diversitet internt i det daglige arbejdsmiljø?' i andele, baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Svarmuligheden 'Ved ikke' fremgår ikke af figuren.

Dykker vi ned i analysens interviewmateriale uddybes det, hvordan unge og ledere forstår disse begreber, og hvorfor de opleves som vigtige. Blandt interviewpersonerne fremhæves særligt to dimensioner af arbejdet med diversitet og inklusion: implementering af diversitet og inklusion som **værdier** på en arbejdsplads og som **initiativer**, der i praksis udmønter disse værdier.

Diversitet og inklusion som værende en del af virksomheders værdimæssige grundlag kan komme til udtryk i en virksomheds overordnede strategi for at være en attraktiv arbejdsplads.

“Diversitet er jo et af de elementer, vi har, som også er én af vores grundværdier [...] og inklusion er faktisk skrevet ind som et af de fem ting, vi har på vores people-agenda.”

– Leder

I tillæg hertil fremhæver ledere i interviews, hvorfor det – også på et forretningsmæssigt plan – giver mening at implementere diversitet og inklusion i virksomhedens værdimæssige grundlag og heraf afledte strategi: diversitet og inklusion blandt medarbejderne skaber merværdi for kunderne. Det skyldes en oplevelse af, at en divers medarbejdergruppe sikrer en bred række af kompetencer og erfaringer og derigennem bidrager til effektiv opgaveløsning. Flere ledere beskriver som eksempel, at de arbejder med at få flere kvinder ind i lederstillinger for at sikre, at så mange talenter og kompetencer som muligt kommer i spil.

“Jeg tror, at for at vi som hold kan have de bedste kompetencer og skabe den bedste pakke for vores kunder, så skal vi også kunne rumme diversitet, og vi skal have en meget divers organisation. Vi har mange forskellige udfordringer, som kræver mange forskellige ting. Og jeg tror helt klart, at hvis vi skal have de gode ting i spil blandt vores talenter, så kræver det en høj diversitet inden for alt, hvad diversitet kan rumme som ord.”

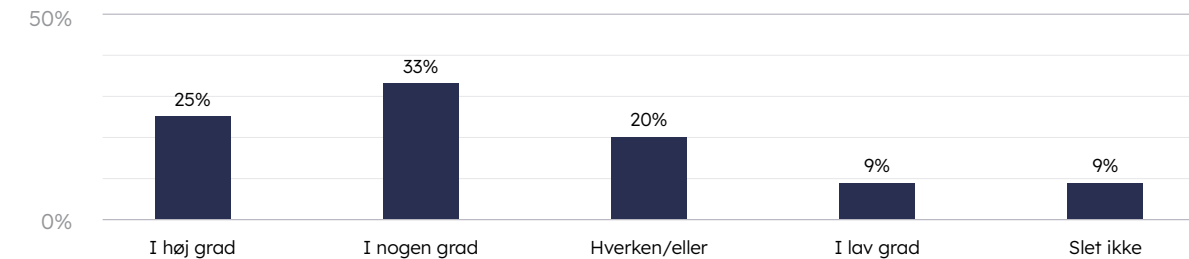
– Leder

Diversitet og inklusion er dermed ikke bare vigtigt for unge i begyndelsen af deres arbejdsliv, men også essentielt for virksomheder i forhold til at tiltrække den arbejdskraft, de leder efter. At dette er et fokusområde blandt virksomhederne, kommer også til udtryk i spørgeskemaundersøgelsen. Her angiver 49 pct. af de adspurgte ledere, at diversitet og inklusion i høj eller nogen grad er en del af deres virksomheds forretningsstrategi.

Når vi ser nærmere på det konkrete arbejde med diversitet og inklusion, viser spørgeskemaundersøgelsen, at 58 pct. af de adspurgte ledere angiver, at deres virksomhed enten i høj eller i nogen grad arbejder aktivt med diversitet og inklusion på deres egen arbejdsplads.

Figur 3.1.2

Lederes angivelse af, i hvilken grad arbejde med diversitet og inklusion er en del af virksomhedens interne kultur



Note: Figur 3.1.2 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet ‘I hvilken grad oplever du, at opmærksomhed på inklusion og diversitet er et centralt element i virksomhedens interne kultur?’ i andele baseret på besvarelser fra 1002 personaleansvarlige ledere beskæftiget i den private sektor. Svarmuligheden “ved ikke” fremgår ikke af figuren.

Ledere og unge fremhæver i interviews, hvordan diversitet og inklusion praktisk kommer til udtryk som konkrete initiativer. Et eksempel på et sådant initiativ er etableringen af netværk på tværs af medarbejdergrupper, der mødes og diskuterer tiltag for diversitet og inklusion, som virksomheden kan arbejde videre med.

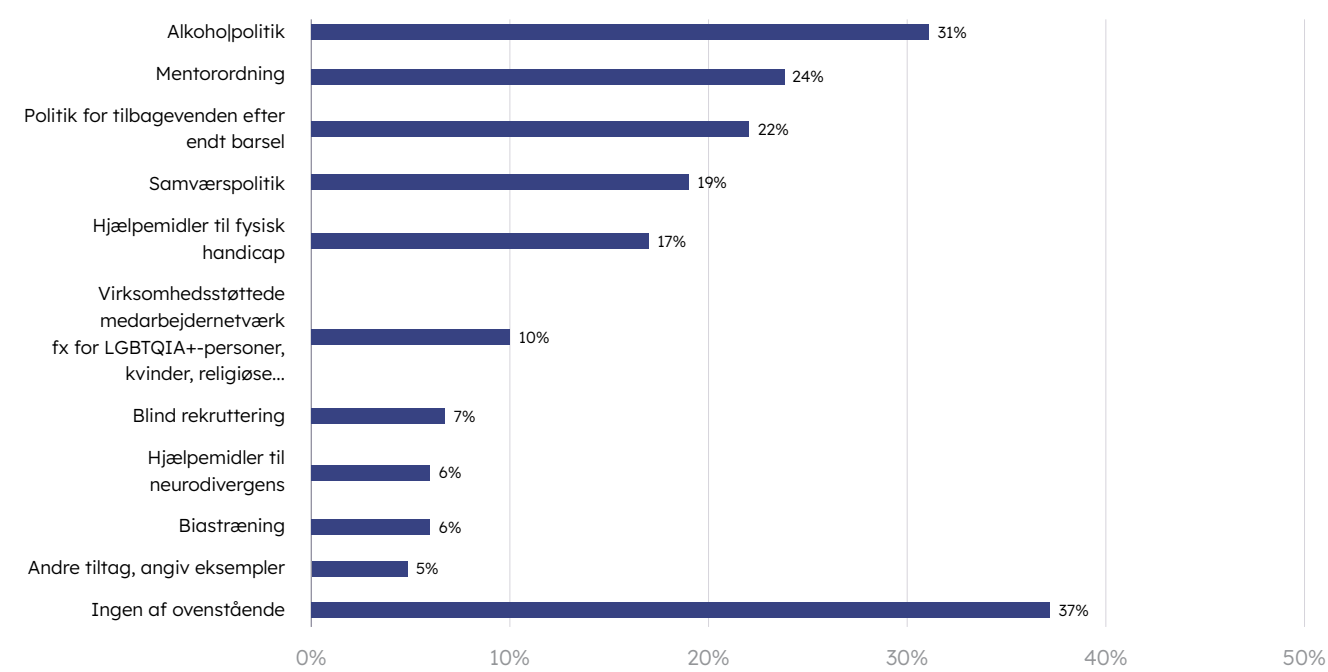
“Vi har nogle forskellige gender-inclusion-networks. Og der er forskellige arbejdsgrupper i netværkene. Så der er en arbejdsgruppe, der handler om ligeløn, og så er der en anden gruppe, der kigger på kvoter, både for medarbejdere og ledere. Og der er en gruppe, der kigger på faciliteter. De har sørget for, at vi har fået et nursing room, og sørget for, at der er bederum til minoriteter.”

– Ung, i arbejde

Unge giver i interviews udtryk for at have haft forskellige oplevelser af virksomhedernes arbejde med diversitet og inklusion i form af konkrete initiativer. Nogle fortæller, at de oplever, at virksomheder generelt arbejder med diversitet og inklusion, og at dette arbejde løbende har fået mere opmærksomhed. Andre forholder sig mere skeptisk, fordi de oplever, at der ikke altid er overensstemmelse mellem det fokus på diversitet og inklusion, der kommunikeres eksternt og virksomhedernes reelle arbejde med området, som angivet i f.eks. deres årsrapporter.

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, at der er virksomheder, der ikke arbejder med konkrete initiativer. Lederne er, ud fra en række muligheder, blevet bedt om at angive, hvilke initiativer, om nogen, der opretholdes i deres organisation til at fremme diversitet og inklusion. Her angiver 37 pct. af lederne, at deres virksomheder ikke arbejder med initiativer for at fremme diversitet og inklusion.

Figur 3.1.3
Lederes angivelse af tiltag, som opretholdes af deres arbejdsplads for at fremme diversitet og inklusion



Note: Figur 3.1.3 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'Hvilke af følgende tiltag opretholdes på din arbejdsplads, med henblik på at fremme inklusion og diversitet?' i andele baseret på besvarelser fra 1002 personaleansvarlige ledere.

Blandt de virksomheder, der har initiativer til at fremme diversitet og inklusion på arbejdspladsen, er de hyppigste anvendte, ifølge de adspurgte ledere, 1) alkoholpolitikker (31 pct.), 2) mentorordninger (24 pct.) og 3) politikker for tilbagevenden efter barsel (22 pct.).

Alkoholpolitikker kan f.eks. indebære, at en virksomhed har rammer for om og i hvilke sammenhænge, medarbejderarrangementer kan involvere indtag af alkohol. Dette med henblik på at ikke at risikere at ekskludere personer der, f.eks. af helbredsmæssige eller religiøse årsager, ikke drikker alkohol. Mentorordninger kan være et initiativ til at fremme karriereudvikling og muligheder for yngre medarbejdere, f.eks. til at sikre større inklusion af

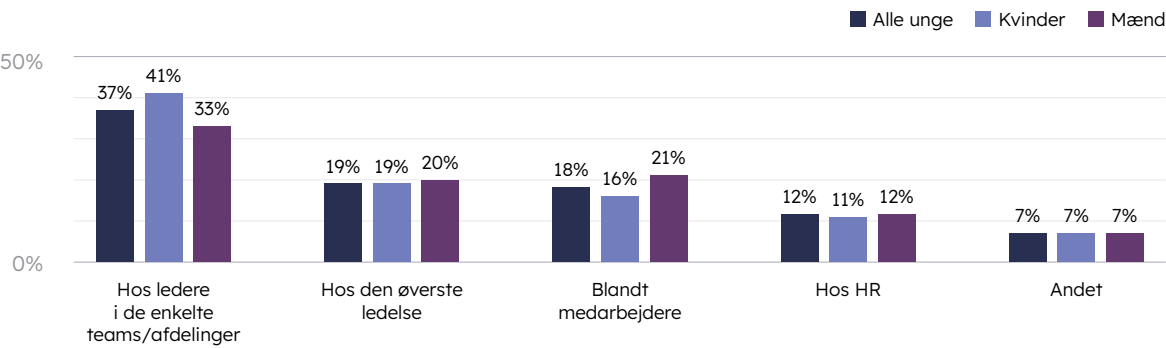
kvinder i ledelse eller andre steder, hvor der er underrepræsentation af en eller flere medarbejdergrupper.

Analysen viser, at der er en fælles forståelse blandt unge og ledere af diversitet og inklusion som vigtigt – både som værdier og som konkrete initiativer. Unge oplever både at se virksomhederne handle på denne forståelse og at se manglende handling. Netop forskel på virksomheders kommunikation og handling i relation til diversitet og inklusion kan have betydning for, hvordan unge handler på arbejdsmarkedet. Denne pointe udfoldes yderligere i det følgende kapitel.

3.2 Hvem har ansvaret for at sikre diversitet og inklusion på arbejdspladsen?

I spørgeskemaundersøgelsen er både unge og ledere spurgt til, hvor de mener, at ansvaret for at sikre diversitet og inklusion i en virksomhed bør være placeret.

Figur 3.2.1
Unge præferencer for placering af ansvaret for diversitet og inklusion på en arbejdsplads fordelt på mænd og kvinder



Note: Figur 3.2.1 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'Hvor i virksomheden mener du, at ansvaret for at sikre inklusion og diversitet på arbejdspladsen primært bør ligge?' i andele baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Svarmuligheden "ved ikke" fremgår ikke af figuren. Respondenterne fordeler sig på 1083 kvinder og 912 mænd. Det har også været muligt at angive "anden kønsidentitet", men respondentantallet er ikke tilstrækkelig højt til brug for videre analyse. Der er statistisk signifikant forskel på andelen af mænd og kvinder, der mener, at ansvaret for diversitet og inklusion skal ligge hhv. hos medarbejdere og hos ledere i de enkelte teams/afdelinger.

Unge i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at ansvaret bør være placeret hos ledere i de enkelte teams eller afdelinger (37 pct.) eller hos den øverste ledelse (19 pct.).

Vi finder forskelle på tværs af køn. Signifikant flere kvinder (41 pct.) end mænd (33 pct.) mener, at ansvaret for diversitet og inklusion primært bør ligge hos ledere i de enkelte teams eller afdelinger. Samtidig mener signifikant flere mænd (21 pct.) end kvinder (16 pct.), at ansvaret for diversitet og inklusion bør ligge blandt virksomhedens medarbejdere.

Et perspektiv på denne kønsforskel belyses i det kvalitative materiale. Her fremhæver nogle unge, at man som kvinde eller minoritet på arbejdspladsen både er mere udsat over for oplevet diskriminerende eller ekskluderende adfærd og som konsekvens heraf kan have vanskeligt ved sige fra over for denne adfærd. Et ledelsesansvar sikrer, at det ikke bliver op til de enkelte medarbejdere at skulle sige fra over for oplevet diskriminerende adfærd eller være ansvarlige for at bære inklusions- og diversitetsdagsordenen frem.

I interviews uddyber unge, at de oplever, at den nærmeste leder har en stor indflydelse på den sociale bæredygtighed, diversitet og et inkluderende arbejdspladsmiljø. De ser deres leder som den, der i høj grad sætter rammerne for deres hverdag og som derigennem har indflydelse på oplevelsen af trivsel og lige muligheder for udvikling. F.eks. er det den nærmeste leder, der gennem facilitering af teammøder og samarbejde i teamet er garant for at der skabes rum, hvor alle er inkluderede.

“Når vi har teammøder, er hun [lederen] virkelig god til at lægge en struktur, så det ikke går i kludder. Hun er god til at facilitere, hun er observant og en god lytter. Man kan mærke, hun er oprigtigt interesseret og omsætter inputs på en konstruktiv måde. Og så kører hun sådan noget, hvor vi i en indledende runde skiftes til at tjekke ind, og hvor man max må tale to minutter. Så der skaber hun jo en form, hvor alle kommer til orde og får lov at fylde lige meget.”

– Ung, i arbejde

Lederne angiver, at ansvaret for arbejdet med diversitet og inklusion i deres virksomheder er placeret hos ledere i de enkelte teams eller afdelinger (34 pct.) og blandt medarbejdere (21 pct.). Samtidig angiver 32 pct. af de adspurgte ledere, at ansvaret for arbejdet er forankret hos den øverste ledelse.

I interviews fremhæver de personaleansvarlige ledere deres ansvar for inklusion og trivsel på arbejdspladsen. De ønsker at lede gennem det gode eksempel og ser det som en del af deres job at skabe social bæredygtighed i de teams og afdelinger, de er ansvarlige for.

“Jeg synes, man er en god leder, når man er inkluderende, og man er lyttende. Som leder har jeg et syn på, hvor vi vil hen, men jeg er meget åben for, hvordan vi kommer derhen. Her tror jeg, vi har en kæmpe styrke i at arbejde flere sammen og have forskellige holdninger til ting, for sådan tror jeg, man finder de bedste løsninger. Jeg forventer af alle mine ledere, at vi skaber et rum, der giver psykologisk tryghed.”

– Leder

Analysen peger således på, at ledere og unge i høj grad deler en opfattelse af, at diversitet og inklusion er et ledelsesansvar. I særdeleshed peger begge grupper på lederen i de enkelte teams eller den enkelte afdeling som den, der kan og bør bære denne dagsorden frem. Dette hænger sammen med en oplevelse af, at den nære leder spiller en stor rolle i medarbejdernes hverdag og derfor har stor mulighed for at yde indflydelse her. Samtidigt fremgår det af interviews, at et succesfuldt arbejde med at skabe diverse og inkluderende arbejdspladser i høj grad beror på den strategiske prioritering fra den øverste ledelses side. Det italesættes således, at det er væsentligt, at arbejdet med diversitet og inklusion ikke kommer til at afhænge af hverken den enkelte personaleleder eller medarbejder.

04

Den inkluderende arbejdsplads: Diversitet og inklusion i praksis

I dette kapitel dykker vi ned i den konkrete udmøntning af arbejdet med diversitet og inklusion set fra ledere og unges perspektiv.



Diversitet og inklusion kommer i praksis til udtryk både igennem initiativer, der direkte adresserer diversitet, inklusion og lige muligheder, men også indirekte ved at skabe og understøtte trygge, inkluderende arbejdspladser. Arbejdspladser, hvor der er reelle muligheder for, at alle medarbejdere kan trives og udvikle sig, uanset erfaring og anciennitet på arbejdsmarkedet.

Kapitlets afsnit fokuserer på specifikke faser af en medarbejderrejse for at illustrere, hvordan diversitet, inklusion og social bæredygtig kommer til udtryk i processen fra tiltrækning og rekruttering til onboarding, arbejdspladskultur og til sidst karriereudvikling. Inden for denne ramme ser vi nærmere på, hvordan forskellige opmærksomhedspunkter og konkrete tiltag kan understøtte diverse og inkluderende arbejdspladser og dermed styrke virksomheders muligheder for at tiltrække og tilknytte yngre medarbejdere.



4.1 Tiltrækning og rekruttering

Rekrutteringsfasen opfattes af unge og ledere på forskellig vis. På den ene side beskriver studerende og nyuddannede interviewpersoner, at de oplever et pres i forhold til at finde et job hurtigst muligt efter endt studie, og flere unge enten antager eller bekymrer sig for, at vejen til det første job bliver svær. På den anden side angiver ledere, at det kan være svært at rekruttere den rette arbejdskraft – at det kan være særligt vanskeligt at tiltrække yngre medarbejdere. I denne del af medarbejderrejsen kan det derfor være særligt relevant for virksomheder at gøre sig bevidste om unges oplevelser og forforståelser af processen hen mod et job.

Diversitet og inklusion er vigtigt i unges valg arbejdsplads

Unge i analysen beskriver vigtigheden af diversitet og inklusion for valget af arbejdsplads. Flere unge beskriver det som en forventning, de stiller til deres kommende arbejdsgiver – at diversitet og inklusion er et område, de arbejder med og ”har styr på”.

“Jeg synes, at det er vigtigt, at det sted, jeg arbejder, forholder sig til diversitet, inklusion og mangfoldighed. Fordi det er en vigtig værdi. Det er ikke ’nice to’, det er ’need to’. Det er man [som virksomhed] simpelthen forpligtet til.”

– Ung, i arbejde

Tilsvarende kommer det til udtryk hos nogle unge, at fraværet af et fokus på diversitet og inklusion på en arbejdsplads kan virke afskrækkende på dem i forhold til at vælge en arbejdsplads til. Unge, der allerede er i arbejde, beskriver ligeledes at fraværet af virksomhedens arbejde med diversitet og inklusion kunne få dem til at overveje at skifte job. Oplevelsen af fravær kan f.eks. komme af, at en virksomhed har et dårligt ry på området eller eksplicit vælger ikke at støtte dagsordenen. Således er virksomheders arbejde med diversitet og inklusion ikke blot en tiltrækningsfaktor – manglen herpå kan også afholde unge fra at søge job i en virksomhed.

“Hvis der er noget, hvor arbejdspladsen har gjort sig negativt bemærket [ift. diversitet og inklusion], hvis der er problemer med det eller klager over det, så er det helt uacceptabelt.”

– Ung, studerende

Samtidig viser analysen, at vigtigheden af arbejdet med diversitet og inklusion på arbejdspladserne, afhænger af den unges udgangspunkt.

For nogle af de unge, der endnu ikke er på arbejdsmarkedet, er tankerne om at få tilbudt det første job bundet op på en bekymring om, og en forventning til, at dette bliver udfordrende. Dette skyldes bl.a. udveksling af informationer og historier mellem venner og på sociale medier kan være med til at skabe et øget pres og bekymringer om processen mod at få et job. Her kan unge både blive eksponeret for jævnaldrende, der ser ud til at gøre karriere, hvor alt kører på skinner, eller omvendt få fortællinger fra nyuddannede, der har haft svært ved at komme i job og har været ledige i længere perioder.

“Jeg arbejder meget på LinkedIn, og der ser man dag ind og dag ud unge, der siger, at nu har de søgt job i seks måneder, og de bliver ved med at få afslag. Jeg sidder med rekruttering, og vi får også sindssygt mange ansøgere. Så jeg er da bange for, at det ikke er så nemt at komme ind, selvom man har erhvervserfaring. Det er helt sikkert noget, jeg er bekymret for.”

– Ung, i arbejde

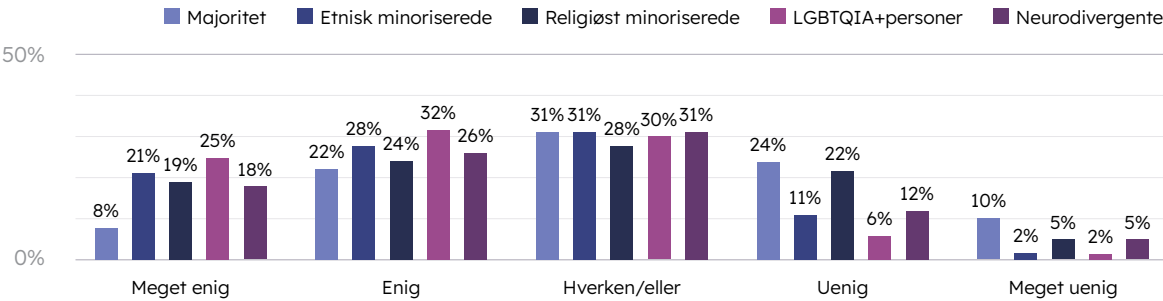
Bekymringen har indflydelse på disse unges oplevelse af, at det kan være vanskeligt at stille krav eller have for høje forventninger til en virksomhed. En interviewperson beskriver, at mens det er vigtigt for hende, at en fremtidig arbejdsplads arbejder med diversitet og inklusion, forventer hun samtidig at skulle afveje dette ønske med muligheden for at få et arbejde i det hele taget.

“Jeg tror også, at så kan man have en masse drømme om at komme ind i en virksomhed, hvor man kan stå inden for virksomhedens værdier, og man har fleksibilitet, men jeg tror, at når man står i det, er man nok også i hvert fald i det første, og måske også det andet job, nødt til at gå på kompromis med noget af det. Fordi det kan være så svært [at få et job].”

– Ung, studerende

Særligt unge med minoritetsbaggrund¹ gør sig overvejelser om, hvad det vil sige at være på en arbejdsplads og hvilke muligheder, der er for at ”passe ind” – også på tværs af geografi. Spørgeskemaundersøgelsen blandt unge viser, at der er en signifikant forskel på forventninger blandt hhv. unge, der ikke angiver at have en minoritetsbaggrund (her omtalt som ’majoritetsgruppen’) og unge med minoritetsbaggrund i forhold til, hvilken betydning arbejdspladsens geografiske placering har for deres oplevelse af at kunne være sig selv på deres arbejdsplads. Denne sammenhæng består, når der kontrolleres for, hvilken region respondenterne bor i.

Figur 4.1.1
Unge forventninger om, i hvilken grad de vil have lettere ved at være sig selv på en arbejdsplads i de større byer end i de mindre byer



Note: Figur 4.1.1 illustrerer svarfordelingen på udsagnet ’Jeg forventer, at det er lettere for mig at være mig selv på en arbejdsplads i en af de større byer end i mindre byer’, baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Respondenterne fordeler sig på 1481 respondenter i majoritetskategorien, 166 respondenter, der angiver at være etniske minoriserede, 86 der angiver at være religiøst minoriserede, 154 LGBTQIA+ -personer og 168 der angiver at være neurodivergente. Respondenter, der har valgt kategorierne ’person med fysisk handicap’, ’Ønsker ikke at svare’ eller ’Andet’ fremgår ikke af figuren. Svarmuligheden ’Ved ikke’ fremgår ligeledes ikke af figuren.

Blandt majoritetsgruppen angiver 8 pct., at de er meget enige i, at de vil have lettere ved at være sig selv på en arbejdsplads i de større byer fremfor en mindre by. Blandt minoritetsgrupperne er andelen, der er meget enig i samme forventning signifikant større; hhv. 25 pct. blandt unge, der angiver at være LGBTQIA+-personer, 21 pct. blandt unge med etnisk minoritetsbaggrund, 18 pct. blandt unge, der angiver at være neurodivergente og 19 pct. blandt unge med religiøs minoritetsbaggrund.

¹ I denne undersøgelse omtaler vi minoritetsbaggrund ud fra en bred forståelse af forskellige diversitetsdimensioner. Minoritetsbaggrund dækker således unge med minoritetsetnisk baggrund, neurodivergente, religiøse minoriteter og LGBTQIA+-personer.

Spørgeskemaundersøgelsen viser således, at især unge med minoritetsbaggrund har en forventning om, at det vil være lettere for dem at være sig selv på en arbejdsplads i større byer frem for mindre byer.

Før og under en rekrutteringsproces kan det dermed være relevant for virksomheder at have unges forventninger og bekymringer in mente. Virksomheder kan bl.a. eksplicitere i branding og jobopslag, at og hvordan de konkret arbejder med diversitet og inklusion, og at nyuddannede kandidater er relevante for stillingen. Samtidig kan virksomheder tydeliggøre, hvordan ansættelsesforløbet er struktureret, og hvad de forventer af både deres ansøgere og nyansatte, i rekruttering, opstart og længere henne i ansættelsesforløbet.

En større gennemsigtighed kan skabe tryghed og motivation hos den unge ansøger i rekrutteringsprocessen og dermed have positiv indflydelse på virksomheders tiltrækningskraft af yngre medarbejdere.

Unge drømmer om at gøre en forskel

Når unge i analysens interviewundersøgelse fortæller om, hvad der er vigtigt for dem i et fremtidigt arbejdsliv, nævner en stor del af dem muligheden for at gøre en forskel. Her fremhæver unge en bred vifte af måder, hvorpå de ønsker at gøre en forskel i deres fremtidige arbejdsliv. At gøre en forskel kan således strække sig fra arbejdsområder, f.eks. at arbejde inden for ligestilling eller bæredygtighed, at bidrage til virksomhedens fremdrift, til selv at have en positiv påvirkning på det kollegiale fællesskab og arbejdsmiljøet.

Unge giver udtryk for, at de ønsker at opleve, at deres arbejde gør en direkte forskel i dagligdagen. Flere unge fremhæver, at de ønsker at se en mening i deres arbejdsopgaver, og at en arbejdsopgave fremstår mere meningsfuld, når den unge har en god forståelse for opgavens betydning i en bredere kontekst. Dette synliggør den enkelte medarbejders værdi for arbejdspladsen.

“Det er vigtigt for mig at føle, at jeg bidrager til noget. At man ikke bare laver et projekt, der bliver lagt i en eller anden skuffe et eller andet sted. Men at det er noget, der bliver brugt i virksomheden og hjælper virksomheden. Om det er i forhold til at tjene flere penge, skabe vækst eller gøre folk gladere. Det betyder egentlig ikke så meget. Men at det bidrager til et eller andet godt, og at man ikke bare laver noget for at få tiden til at gå.”

– Ung, studerende

Ledere fremhæver i interviewene, at de oplever, at det for mange unge handler om at få kontekstualiseret deres arbejdsindsats, så de bedre forstår det større billede, som de bidrager ind i. Flere ledere fortæller, at de har et særligt fokus på en tydelig kommunikation med deres yngre medarbejdere, så de forstår meningen og formålet med de opgaver, de udfører.

“Jeg oplever faktisk, at de unge stadigvæk har et behov for og har lyst til arbejde. Jeg tror, at de rigtig gerne vil, hvis de får at vide, hvorfor og hvad det giver. Lysten er der, og udvikling og ambition er der. Men jeg tror, at de hele tiden har behov for at vide, ’hvad kommer der ud af det her?’”

– Leder

I en rekrutteringsproces kan virksomheder derfor med fordel have et konkret fokus på formulering og kommunikation af de mulige arbejdsopgaver- og -områder – og hvilken rolle, det er muligt at spille i virksomheden eller på det faglige område. Både i den givne stilling og i virksomheden generelt. I den forbindelse er det centralt, at der er overensstemmelse mellem de faktiske muligheder i stillingen, og de muligheder, de unge præsenteres for, når de ansættes i en virksomhed, og at der er en løbende dialog mellem medarbejderen og lederen herom.

4.2 Onboarding

I arbejdet med at få unge til at føle sig velkomne og inkluderede på arbejdspladsen, er onboardingprocessen et vigtigt forløb, som mange unge gør sig tanker om, ikke mindst når de står på kanten til arbejdsmarkedet. Dette udfoldes i det følgende afsnit.

Unge bekymrer sig om egne kompetencer og modtagelse på arbejdspladsen

For flere studerende i analysen er de primære tanker om det første fuldtidsjob præget af refleksioner over, om de kommer til at kunne leve op til arbejdsgivernes krav og forventninger. Denne bekymring kommer blandt andet til udtryk som en tvivl om, hvorvidt de områder, de er blevet undervist i på deres uddannelse, er relevante for problemstillinger og opgaver på en fremtidig arbejdsplads.

“Jeg tænker, at den største [bekymring] er, om man kan finde ud af det arbejde, man skal lave [...] Man lærer nogle meget teoretiske ting, og vi lærer jo så mange matematiske modeller og sådan noget, som man ikke rigtig bruger, når man kommer ud på arbejdsmarkedet.”

– Ung, studerende

Kobling, eller mangel på samme, mellem det, de unge har lært, og de problemstillinger, de møder på arbejdsmarkedet, fremhæves også af unge, som er i arbejde. Dette handler blandt andet om, at unge efter opstart på nyt job kan opleve tvivl om, hvorvidt de evner at løfte deres opgaver og leve op til arbejdspladsens forventninger. Der kan ligeledes opstå bekymringer, hvis de får nye opgaver på arbejdspladsen eller skifter til et andet område. Samtidig beskriver nogle unge en oplevelse af, at de nye idéer og metoder, de har budt ind med som nyansatte på deres arbejdsplads, ikke er blevet grebet.

At inkludere unge på arbejdspladsen indebærer derfor en opmærksomhed på, at unges bekymringer over egne evner ikke blot er koblet til overgangen fra uddannelse til det første arbejde. Usikkerheden kan blive ved med at dukke op igennem de første år på arbejdsmarkedet, når unge oplever at stå overfor nye eller ukendte opgavetyper – og hvis yngre medarbejdere ikke oplever, at det, de har at byde ind med, bliver vel modtaget.

I forhold til onboardingprocessen er unge ikke blot bekymrede over egne evner – flere reflekterer også over, hvorvidt virksomheder har gode strukturer for, og er klædt ordentligt på til, at tage imod en nyuddannet medarbejder. F.eks. fortæller en interviewperson om sin egen oplevelse med at starte hos en virksomhed, hvor hun i høj grad oplevede at være overladt til sig selv. Dette stillede høje krav til hendes evner til selvledelse, som kan være en kompetence, unge på arbejdsmarkedet ikke nødvendigvis har haft mulighed for at udvikle.

Bekymringerne vedrørende egne evner og modtagelsen på arbejdsmarkedet kan pege på et generelt behov for støtte, som virksomhederne kan være opmærksomme på i deres modtagelse af unge medarbejdere. Det kan f.eks. være gennem en ekstra nærværende leder, der hjælper de unge med at blive skarpe på de krav, der stilles, og hvordan de bedst muligt kan udnytte og udvikle deres kompetencer til at imødekomme disse.

Ledere oplever unge medarbejdere som dygtige og med behov for særlig opmærksomhed i den første tid

Ledere i analysen genkender i høj grad billedet af unges bekymringer om, hvorvidt egne evner og kompetencer er tilstrækkelige. Lederne fremhæver, at de ikke har forventninger om, at deres yngre medarbejdere skal kunne alt, når de træder ind ad døren første dag. Lederne har en oplevelse af deres unge medarbejdere som nogle, der både besidder evner og ambitioner til at præstere tilfredsstillende på arbejdspladsen. Derudover understreger lederne, at en stor del af indholdet i det første job netop er den læring og udvikling, man gennemgår her – at både arbejdspladsen og medarbejderen har ansvar for dette.

“De kan meget mere på det, vi efterspørger. Der er selvfølgelig også rigtig meget, de ikke kan. Men det kunne vi andre da heller ikke, da vi kom ud på arbejdsmarkedet. Og jeg tror, at det at skabe en bevidsthed om, også hos dem selv, hvad de kan og ikke kan [er hjælpsomt]. Altså, det er okay, at der er ting, du ikke kan, når du har dit første fuldtidsjob.”

– Leder

Lederne i analysen udtrykker generelt stor forståelse for og opmærksomhed på de bekymringer, der kan være en del af at starte på en ny arbejdsplads. Lederne i undersøgelsen oplever særligt, at de skal være opmærksomme på det vidensgab, der kan eksistere mellem en etableret virksomhed eller medarbejderskare og nye medarbejdere, der kommer ind udefra. Lederne fremhæver i denne forbindelse vigtigheden af at have ekstra fokus på at understøtte de nye medarbejdere og have blik for de elementer i hverdagen, man som virksomhed kan komme til at tage for givet.

“Vi oplever, at det er sværere at komme ind fra gaden, så at sige, som nyuddannet eller næsten nyuddannet, og tappe ind. Det har vi sværere ved at gribe på en god måde. Det er ikke umuligt, men det kræver bare noget andet af os. Fordi der er så meget usagt viden, som man først for alvor lærer, når man har haft det i hænderne.”

– Leder

Analysen peger således på flere opmærksomhedspunkter i form af unges tvivl på egne kompetencer og om at kunne passe ind på en arbejdsplads, der er væsentlige at tænke ind i et onboardingforløb. Her kan det f.eks. være relevant at gøre opmærksom på de kompetencer, den nyansatte kan tillære og udvikle sig inden for som ansat, men ikke nødvendigvis behøver at besidde på forhånd.

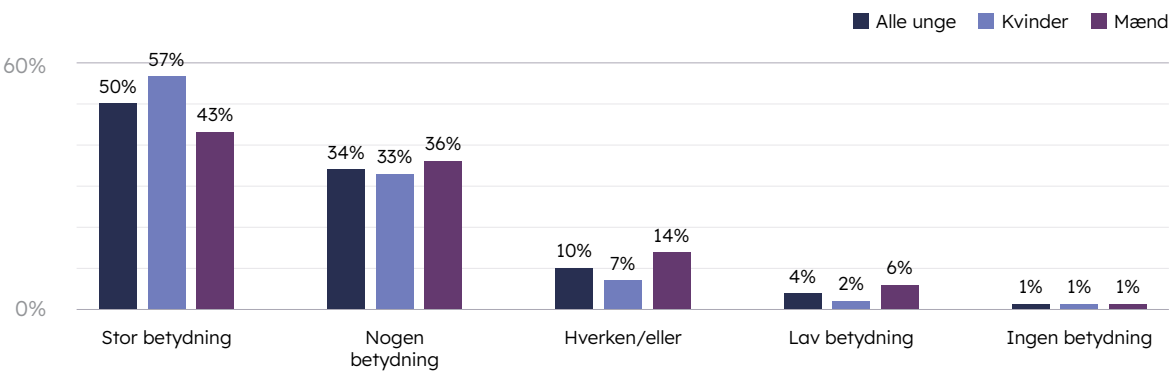
4.3 Arbejdspladskultur

I dette afsnit dykker vi ned i, hvad unge opfatter som en god arbejdspladskultur, hvordan ledere arbejder med og opfatter dette, og hvordan virksomheder kan etablere det bedste grundlag for at alle medarbejdere trives og inkluderes på arbejdspladsen.

Unge fremhæver det sociale miljø som en motiverende faktor

Analysen viser, at de dele af arbejdspladsen, der omhandler arbejdsmiljøet og samspil mellem kollegaer har stor betydning for unges motivation. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at 84 pct. af de adspurgte unge i spørgeskemaet svarer, at det sociale miljø enten har stor eller nogen betydning for deres motivation på arbejdspladsen. Data peger på, at det i højere grad gælder for kvinder (90 pct.) end for mænd (79 pct.).

Figur 4.3.1
Betydningen af det sociale miljø på arbejdspladsen for unges motivation fordelt på kvinder og mænd



Note: Figur 4.3.1 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'Hvilken betydning har følgende for din motivation for at gå på arbejde: Det sociale miljø', i andele baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Svarmuligheden "ved ikke" fremgår ikke af figuren. Respondenterne fordeler sig på 1083 kvinder og 912 mænd. Det har også været muligt at angive "anden kønsidentitet", men respondentantallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse.

I interviews beskriver unge, at tætte relationer til kollegaer skaber trygge rammer for arbejdet og motiverer dem til at bidrage i endnu højere grad. Det skaber en samhørighed og en følelse af at høre til på arbejdspladsen. Det sociale miljø på arbejdspladsen og forpligtelsen over for kollegaer fremhæves i forlængelse heraf af flere som vigtigere end hensynet til at præstere for sin leder.

“Jeg er der på grund af mine kollegaer. Ikke på grund af virksomheden. Jeg kan godt lide følelsen af, at vi er sammen, og vi er afhængige af hinanden. Så vi sørger for, at vi trives, men samtidig leverer et godt resultat, så alle er noget værd.”

– Ung, i arbejde

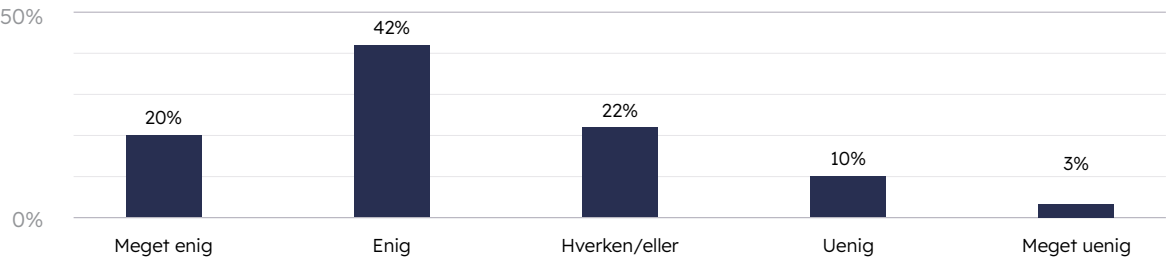
Flere unge understreger, at selvom fagområder og de konkrete arbejdsopgaver er væsentlige for deres motivation, står dette ikke alene. Indholdet på arbejdet er vævet sammen med de sociale interaktioner og fællesskaber på arbejdspladsen. Unge fremhæver på denne måde, at motivation i arbejdet i høj grad er afhængig af følelsen af fællesskab og tilhørsforhold på arbejdspladsen og blandt kollegaer.

Unge efterspørger psykologisk tryghed og autentisk ledelse på arbejdspladsen

Ledere spiller en væsentlig rolle, når det kommer til at facilitere og forankre den sociale bæredygtighed og et inkluderende arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Flere interviewpersoner, både unge og ledere, peger i denne forbindelse på vigtigheden af psykologisk tryghed og lederens rolle i at etablere dette.

Vigtigheden af psykologisk tryghed aktualiseres i analysen af, at 62 pct. de adspurgte ledere angiver, at er enige eller meget enige i, at unge medarbejdere udviser større sårbarhed på arbejdspladsen end deres ældre kollegaer.

Figur 4.3.2
Lederes opfattelse af, hvorvidt unge udviser større sårbarhed sammenlignet med ældre kollegaer



Note: Figur 4.3.2 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: Unge medarbejdere udviser sårbarhed på arbejdspladsen end deres ældre kollegaer'. I andele baseret på besvarelser fra 1002 ledere med personalefagligt ansvar beskæftiget i den private sektor. Svarmuligheden 'Ved ikke' fremgår ikke af figuren.

At yngre medarbejdere udviser større sårbarhed på arbejdspladsen, fremgår også af interviews med både unge og ledere. Her påpeger unge vigtigheden af at kunne indgå i dialog med deres ledere og dele, hvordan faktorer i privatlivet kan have indflydelse på deres velbefindende på arbejdet – og omvendt.

Flere unge omtaler i denne forbindelse, at de ønsker en forståelse fra arbejdspladsens side for ”det hele menneske”. Dette står i modsætning til en medarbejderforståelse, som nogle unge oplever kan være fremherskende, hvor der lægges låg på følelser på arbejdspladsen, fordi det fremstår uprofessionelt. Unge beskriver i den forbindelse ”sårbarhed” som evnen og viljen til at dele personlige udfordringer – og ikke som et udtryk for svaghed eller noget, der udelukkende hører privatlivet til.

Samtidig efterspørger unge, at ledere og kollegaer også er i stand til at vise en grad af sårbarhed. Sårbarhed og åbenhed anskues i denne forbindelse som et værktøj, der bidrager til gensidig forståelse i arbejdsdagen og til et arbejdsmiljø, hvor kollegaer kan være ærlige over for hinanden. Med andre ord er sårbar og åbenhed for mange unge en vigtig komponent i arbejdet med at skabe en inkluderende arbejdsplads.

“Vi er alle sammen mennesker, der går på arbejde, så den der skarpe opdeling af at være på arbejde og være menneske, og at de to ting ikke hænger sammen, det er for mig en meget forældet tankegang. Jeg ønsker, at mine ledere også kan sige, 'Puha, hvor har jeg travlt i dag, jeg er lige lidt presset'. Fordi så har jeg en forståelse af; 'Okay, det er derfor, du snapper, eller at du lige er lidt efter mig.'”

– Ung, jobsøgende

Flere ledere i analysens interviews anser unges sårbarhed som todelt. På den ene side kan det give anledning til udfordringer og skubbe til grænserne for, hvad de førhen anså som professionelt og “normalt” på arbejdspladsen. Dette taler ind i et andet fund fra spørgeskemaundersøgelsen, hvor 47 pct. af de adspurgte ledere angiver, at unge udfordrer dem i deres lederrolle i højere grad end ældre medarbejdere. Én af de ting, der opfattes som udfordrende, er lederes oplevelser af at skulle dele ud af sig selv og kunne indlede dialoger om mere personlige emner, end de har været vant til førhen.

På den anden side oplever lederne også et stort potentiale i de nye behov, yngre medarbejder har. I interviews fortæller ledere, hvordan en øget opmærksomhed på dette emne kan bidrage til en kultur, hvor man kan italesætte tvivl, fejl og det, der er svært, hvilket ikke nødvendigvis tidligere har været normaliseret på arbejdspladsen. Et øget fokus på ”sårbarhed”, som unge medarbejdere bringer med sig, kan derfor bidrage positivt til arbejdspladsen og det sociale miljø.

“Jeg synes, det er ekstremt inspirerende, og jeg tror også på, at det er noget af det, der gør, at der er så høj psykologisk sikkerhed i teamet – at de deler så meget privat. Jeg ved ikke, hvor meget det er generationsbestemt, men jeg har måttet lære at dele mig selv som menneske på arbejdet. Det er først noget, der virkelig har taget til, efter jeg er blevet en del af ledelsen for det her team, fordi de ønskede det. Og jeg synes virkelig, det giver meget”

– Leder

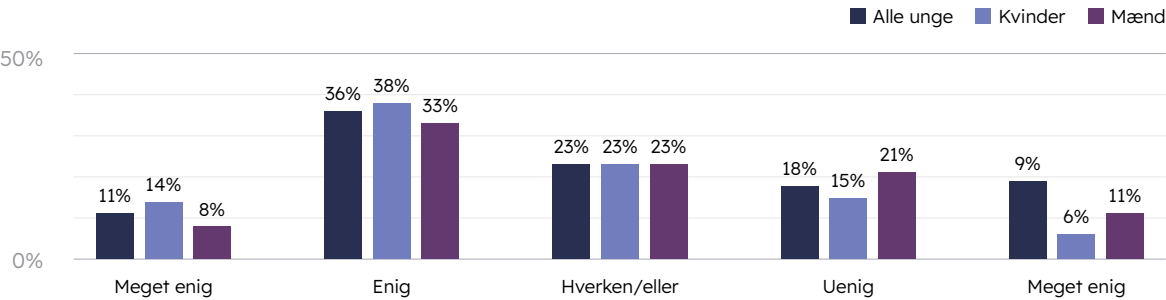
Hvis virksomheder ønsker at skabe gode rammer og et socialt bæredygtigt arbejdsmiljø for unge medarbejdere, er det altså yderst relevant at sætte arbejdsmiljøet- og kulturen under lup. Her kan i særdeleshed fremhæves de nære kollegiale relationer, der engagerer medarbejdere og får dem til at føle sig set, samt leder-medarbejder-relationen, hvor åben ledelse med blik for sårbarhedens potentialer kan skabe psykologisk tryghed.

Sprogbrug anses af unge som en udfordring for den gode arbejdspladskultur

Ser vi på, hvad der kan være en barriere for det gode sociale og faglige miljø på arbejdspladsen, og dermed mindske de unges motivation, peger analysen på udfordringer med omgangstonen. I denne sammenhæng fremhæver flere unge, at de oplever en generationskløft mellem unge og ældre i form af forskelle i sprogbrug.

Denne oplevelse afspejles i spørgeskemaundersøgelsen blandt unge, hvor 52 pct. af kvinder og 41 pct. af mænd angiver, at de er enten enige eller meget enige i, at ældre kollegaers sprogbrug giver anledning til ubehag og/eller konflikt. Mens signifikant flere kvinder end mænd er meget enige i dette, angiver signifikant flere mænd (32 pct.) end kvinder (21 pct.), at de er uenige eller meget uenige i udsagnet.

Figur 4.3.3
Ældre kollegaers sprogbrug giver anledning til ubehag og/eller konflikt



Note: Figur 4.2.3 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?: Ældre kollegaers sprogbrug kan give anledning til ubehag eller konflikt i professionelle/ faglige sammenhænge' i andele baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Respondenterne er fordelt på 1083 kvinder og 912 mænd. Det har været muligt at angive "anden kønsidentitet", men respondentantallet er ikke tilstrækkeligt højt til brug for videre analyse og fremgår derfor ikke af figuren. Svarmuligheden "ved ikke" fremgår ikke af figuren.

I analysens interviews beskriver flere unge, at de særligt oplever uoverensstemmelser om acceptabelt sprogbrug på arbejdspladsen, når andre personer, udenfor arbejdspladsen, omtales, og når samtalen omhandler værdimæssige spørgsmål – herunder diversitet og inklusion. Her fremhæves humor som en central skillelinje, f.eks. når ældre kollegaer opfatter et givent udsagn eller ord som humoristisk, mens yngre kollegaer finder det anstødeligt og uacceptabelt.

“Jeg kom tilbage efter, at jeg havde været på ferie og spurgte, om der var sket noget nyt. Så var de sådan, 'Vi troede, vi havde fået en ny rengøringsdame, fordi der gik sådan en lille asiat rundt hernede, men så fandt vi sgu' ud af, at det bare var en kollega'. Hvor jeg så sagde, 'Det siger I bare ikke'.”

– Ung, i arbejde

I interviews fremhæver unge bl.a. bekymringer for sociale eller professionelle konsekvenser ved at sige fra over for sprogbrug, de er ukomfortable med. Frygten for at gøre sig negativt bemærket holder nogle unge tilbage fra at gøre opmærksom på det ubehag eller den konflikt, de oplever vedrørende ældre kollegaers sprogbrug.

“Nogle gange føler jeg, at jeg skal bevise et eller andet. Jeg skal bevise, at jeg kan godt lave sjove jokes og har dårlig humor og griner med 55-årige Karsten, der siger et eller andet. Det har jeg faktisk ikke rigtig lyst til. Jeg har ikke lyst til at grine med 55-årige Karsten, hvis han siger noget, som er racistisk, bare så han ikke har et horn i siden på mig og er sådan: ’hold da op, du er godt nok nærtagende.’”

– Ung, studerende

Ledere adspurgte i analysens interviews nikker genkendende til, at yngre og ældre kollegaer kan have forskellige opfattelser af, hvad der er acceptabelt sprogbrug. Flere ledere fortæller, at dette er et udtalt fokus internt i deres virksomheder. Samtidig oplever de, at der foregår et kulturskifte i virksomhederne, hvor der brydes med tidligere traditioner for acceptabelt sprogbrug.

“I forhold til tone, så tror jeg, at den tidligere har været ret hård. Vi har også haft en performancekultur, hvor ting er gået lidt stærkt. Jeg tror også, at det er noget af det, som kulturelt har ændret sig. Men vi er jo hele tiden lidt på en rejse [...] Vi har taget et kæmpe skridt, men vi er ikke tilfredse, hvor vi er.”

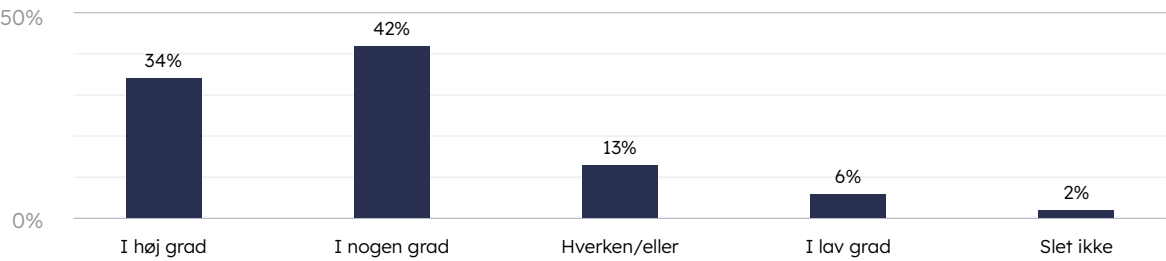
– Leder

Samtidigt fremhæver ledere, at der er en stigende bevidsthed om, hvordan stiltiende ledere og kollegaer bidrager til at legitimere en hård tone. En udfordring for dette arbejde er, at ældre kollegaer i flere tilfælde ikke er opmærksomme på, at deres sprogbrug opfattes negativt af yngre kollegaer. Der påhviler derfor virksomhederne en vigtig brobygningsopgave i forhold til sprogbrug på arbejdspladsen, hvis de ønsker at skabe optimale rammer for at sikre et socialt bæredygtigt arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere føler sig trygge.

Fleksible rammer opleves af unge som et led i en inkluderende arbejdsplads

Udover det sociale miljø spiller rammer og struktur for arbejdet også en central rolle i at skabe en inkluderende arbejdspladskultur. Her fremhæver flere unge særligt fleksibilitet som et væsentligt parameter af at have et inkluderende arbejdsmiljø. Analysen viser, at 76 pct. af de adspurgte unge i høj grad eller i nogen grad opfatter fleksibilitet som et led i at have en inkluderende arbejdsplads.

Figur 4.3.4
Unge opfattelse af fleksibilitet som del af at være en inkluderende arbejdsplads



Note: Figur 4.3.4 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'I hvor høj grad opfatter du fleksibilitet på arbejdspladsen som en del af det at være en inkluderende arbejdsplads?'. Fleksibilitet kan f.eks. være mulighed for hjemmearbejde, orlov, perioder med færre/flere timer e.l.' i andele baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Svaremuligheden "ved ikke" fremgår ikke af figuren.

Unge ønske om fleksibilitet genkendes blandt analysens ledere, hvor 70 pct. angiver, at unge medarbejdere efterspørger fleksibilitet i deres arbejdsliv.

I interviews fortæller flere unge om, hvordan fleksibilitet kan være altafgørende for, at de kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen – og dermed for, at de føler sig inkluderet og imødekommet på arbejdspladsen.

“Jeg har fundet rimelig hurtigt ud af, at fleksibilitet, det er vigtigt. Det siger alle jo nok, men fleksibilitet er noget, som jeg vil have svært ved at gå på kompromis med, fordi det bare er så vigtigt, at man kan få lov til at gå hjem lidt før eller arbejde hjemmefra og have en hverdag, der fungerer. Det tror jeg, vil være det vigtigste krav for mig.”

– Ung, i arbejde

I forlængelse heraf oplever mange unge, at der er en stærk kobling mellem fleksibilitet og effektivitet. I interviews giver disse unge udtryk for, at det med fleksibilitet bliver muligt for dem at få medbestemmelse over deres egen arbejdstid og dermed sikre individuelle optimale arbejdsforhold. Flexibilitet anses af unge som et værktøj, der kan tillade dem at være ambitiøse og bidrage på arbejdspladsen, uden at de må gå på kompromis med deres mentale helbred og aktiviteter og forpligtelser i deres privatliv.

Behovet for fleksibilitet bliver særligt udtalt i relation til familiestiftelse og det familieliv, som følger. Flere unge, som har et fuldtidsarbejde og samtidig har små børn, fortæller, at det kan være vanskeligt at balancere privatliv og arbejde, hvis ikke de har mulighed for at arbejde fleksibelt. I denne forbindelse nævnes fleksibilitet ofte som muligheden for at gå tidligt, for så eventuelt at arbejde senere om aftenen, så man kan hente børn og have tid med dem i den mellemliggende periode.

“Fleksibiliteten er sindssygt vigtig, også lige nu, hvor jeg er et sted i mit liv, hvor jeg har et lille barn og en kæreste som også har et travlt arbejdsliv.”

– Ung, i arbejde

Samtidig nævner flere af de unge, som (endnu) ikke har børn, hvordan de forventer, at fleksibilitet vil blive nødvendigt for dem senere i livet, når de gerne vil stifte familie. Selvom de ikke på nuværende tidspunkt står i en situation, hvor de oplever et behov for f.eks. at kunne gå tidligt, er det altså allerede en overvejelse, de gør sig.

Flexibilitet opleves for unge således som en væsentlig komponent i arbejdet med at skabe en inkluderende arbejdsplads, der både virker tiltalende for potentielle medarbejdere og skaber gode vilkår for de ansatte. Ikke mindst på tværs af forskellige livsfaser, hvor behovet for fleksibilitet kan være mere eller mindre udtalt.

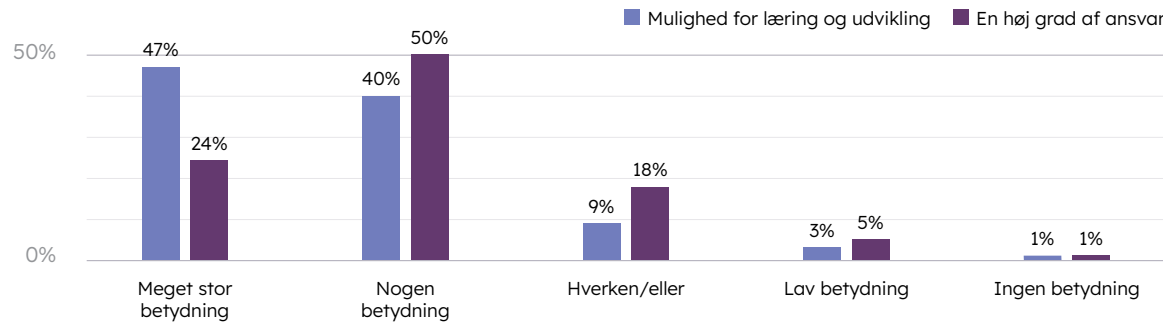
4.4 Karriereudvikling

Det sidste afsnit i analysen dykker ned i, hvordan virksomheder kan skabe gode rammer for de yngre medarbejders fortsatte udvikling. Det er et vigtigt parameter for unges trivsel og lyst til at blive på en arbejdsplads, at de kan se værdien af de opgaver, de udfører, og har en klar idé om, hvad det næste skridt for dem er – og at der skabes lige muligheder for alle for at udvikle sig på arbejdspladsen.

Unge motiveres af ansvar som skaber ejerskab og udvikling

Karriereudvikling er en stor motivationsfaktor for unge på arbejdspladsen. 87 pct. af de adspurgte unge i spørgeskemaundersøgelsen svarer, at det har stor eller nogen betydning for deres motivation, at der på arbejdspladsen findes muligheder for udvikling og læring.

Figur 4.4.1
Unge opfattelse af vigtigheden af hhv. ansvar og læring og muligheder for udvikling



Note: Figur 4.4.1 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålene 'Hvilken betydning har følgende for din motivation for at gå på arbejde: Muligheder for læring og udvikling' og 'Hvilken betydning har følgende for din motivation for at gå på arbejde: En høj grad af ansvar' i andele baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Svarmuligheden "Ved ikke" fremgår ikke af figuren.

I interviews beskriver unge, at udvikling og læring for dem både handler om den daglige proces på arbejdspladsen og om de mere langsigtede muligheder og karriereveje, de har som medarbejdere hos en virksomhed. Det er dermed både vigtigt for dem at opleve klarhed om, hvad der er af muligheder for karriereudvikling, samt at opleve faglig udfordring og læring i de arbejdsopgaver, de tildeles.

“Det, der er allervigtigst for mig, det er muligheden for at udvikle sig i sin stilling. Jeg tror slet ikke, jeg ville kunne være i en virksomhed mere end et par år, hvis der ikke var mulighed for progression på en eller anden måde. Så enten lave noget sværere, eller få noget mere ansvar, eller lignende.”

– Ung, studerende

Udvikling og læring hænger sammen med at få lov til at prøve sig selv af i forskellige opgavetyper og få uddelegeret ansvar. 74 pct. af unge angiver i spørgeskemaundersøgelsen, at muligheden for at opnå ansvar i deres stilling har meget stor eller nogen betydning for deres motivation på arbejdspladsen. Ønsket om ansvar kobles af flere unge sammen med

følelsen af ejerskab over en opgave. Her oplever unge det som særligt motiverende, når en leder eller kollegaer udviser tillid til, at de kan løse opgaver på egen hånd eller med egne metoder. Det er samtidig her, når de skal stå på egne ben, mange unge oplever at udvikling finder sted.

“Jeg tror, jeg føler mig mest motiveret, når jeg får noget selvstændigt ansvar. At mærke, at virksomheden eller ens ledere tror nok på en til, at de giver bolden videre. Det er nok der, jeg lærer mest.”

– Ung, i arbejde

Dette fremhæves også af ledere i analysen, der både genkender unges ønske om ansvar og de udviklingsmuligheder, dette kan føre med sig. F.eks. fortæller en leder om, hvordan de i virksomheden har fået god feedback på deres måde at tildele nye medarbejdere ansvar på. Her gives en høj grad af ansvar under klare rammer fra start i kombination med løbende opfølgning.

“Hvis man for eksempel som yngre medarbejder kommer ind og gerne vil have løbende mere ansvar, så er det her, det sker. Selv dem, der ikke har gjort det før, vil blive tildelt en hel masse ansvar i forhold til at have en stor stemme, og at have en stor betydning for det tværfaglige team. Og så er alt jo med forskellige niveauer, fordi alle udvikler sig sammen, og man udvikler sig endnu hurtigere, når man ikke har gjort det før. Men vi har ikke den her med, at du kommer ind, så får du den her lille isolerede juniorstilling, og så når du har vist, at du kan den, så bygger vi mere på. Det er det fulde ansvar, og så evaluerer vi selvfølgelig baseret på, hvad man må kunne forvente.”

– Leder

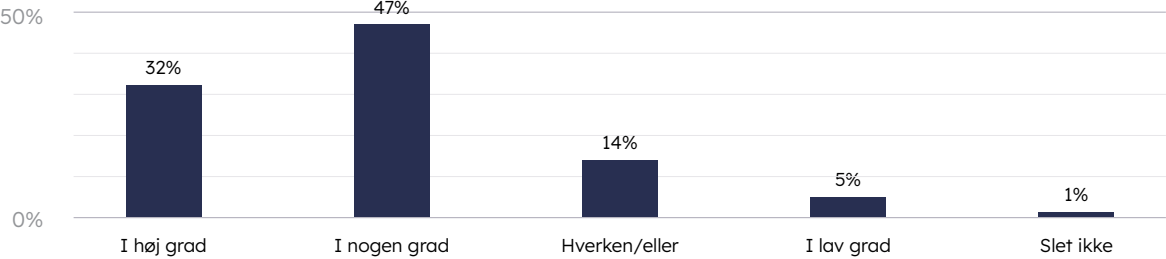
Unge efterspørger klare rammer for de opgaver, de tildeles

Mange unge fremhæver i interviews, at de som nye på en arbejdsplads trives bedst med ansvar og opgaver, når de gives inden for klare og faste rammer. Dette kan være med til at afhjælpe tvivl om deres mandat, samt hvor de kan søge hjælp, hvis det bliver nødvendigt.

“Jeg vil gerne vide præcis, hvad jeg skal, og hvad mine rammer er. Og inden for rammerne, vil jeg gerne have et stort ansvar. Men hvis det er sådan noget; ’ja, men den har du, du er projektleder på det, og så kan vi lige se på det’, så kan jeg slet ikke have det.”

– Ung, studerende

Figur 4.4.2
I hvilken grad unge synes det er vigtigt, at deres ledere sætter klare rammer og retning for deres arbejde



Note: Figur 4.4.2 illustrerer svarfordelingen på spørgsmålet 'Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Det er vigtigt for mig, at min leder sætter klare rammer og retning for det arbejde, jeg forventes at udføre' i andele baseret på besvarelser fra 2001 unge mellem 18 og 35 år, der enten er studerende eller ansatte i den private sektor. Svarmuligheden "Ved ikke"-fremgår ikke af figuren.

Klarhed og faste rammer skaber tryghed i de opgaver, unge medarbejdere tildeles, og er en vigtig komponent af at inkludere nye medarbejdere på bedst mulig vis. Dette understøtter spørgeskemaundersøgelsen blandt unge, hvor 79 pct. af de adspurgte angiver, at klarhed og faste rammer er i høj eller nogen grad er vigtigt for dem på en arbejdsplads. Spørgeskemaundersøgelsen viser desuden, at respondenter, der kategoriserer sig selv som neurodivergente, i højere grad end de resterende respondenter oplever, at det er vigtigt, at ledere sætter klare rammer og retning for deres arbejde. Blandt denne gruppe angiver sammenlagt 85 pct., at dette er vigtigt.

Klare rammer kan således ikke blot være en vigtig kilde til at motivere unge på arbejdspladsen i hverdagen og på lang sigt, men også at værktøj til at inkludere alle medarbejdere og øge den sociale bæredygtighed for en bredere medarbejdergruppe.

Analysen peger på denne måde i høj grad på vigtigheden af udvikling og læring for unge. Her er det både vigtigt at se på de mere langsigtede muligheder og skabe klarhed og gennemsigtighed om det næste skridt og karriereudvikling. Ligeledes er udvikling og læring relevant i hverdagen, hvor det kan integreres i den måde, som den unge medarbejder tildeles arbejdsopgaver og ansvar. Her er det dog helt centralt at overveje, hvordan ansvaret uddeles, og sikre klare rammer for at skabe tryghed og inklusion på arbejdspladsen.

05

Litteraturliste

Danmarks Statistik (2024)
Befolkningspyramide
Lokaliseret d. 18. december 2024 via:
<https://extranet.dst.dk/pyramide/pyramide.htm#!y=2040&a=18,45>

Dansk Industri (2023)
Mangel på arbejdskraft risikerer at bremse væksten i det kommende år
Lokaliseret d. 18. december 2024 via:
<https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2023/6/mangel-pa-arbejdskraft-risikerer-at-bremse-vaksten-det-kommende-ar/>

Dansk Standard (2024)
Social Bæredygtighed
Lokaliseret d. 9. januar 2025 via:
<https://www.ds.dk/da/i-fokus/emner/social-baeredygtighed>

Luthra, Poornima & Muhr, Sara (2024)
Leading Through Bias: 5 Essential Skills to Block Bias and Improve Inclusion at Work
Palgrave Macmillan

EQUALIS

www.equalis.dk