

# ”Jeg skal føle mig udfordret, men ikke så udfordret, at jeg ikke kan gøre det godt”

Kunsten at forstå og anerkende en ny generation på arbejdsmarkedet

*Af Pernille Steen Pedersen og Luanna Veiga Eriknauer \*)*

## **Resume**

”Snefnug”, ”Zoomers” og ”digitalt indfødte” er nogle af de navne, som bliver forbundet med generationen af unge fra den såkaldte ”generation Z”, der ankommer til arbejdspladserne med krav om anerkendelse, tydelig og nærværende ledelse, fleksibilitet, mening i arbejdet, samt work-life-balance. På den ene side er disse krav centrale pejlemærker for en bevægelse mod det bæredygtige arbejdsliv med fokus på affektivitet og det hele menneske, men samtidig ser vi i vores forskning, at de unges trivsel og de fællesskabsorienterede værdier er under pres fra de unges krav om personlig udvikling og høje idealer ift. egne præstationer. Med afsæt i et casestudie om trivsel hos unge, nyansatte advokatfuldmægtige belyser artiklen tre trivselsspændinger, der opstår med de unges orientering mod egne præstationer, som sameksisterer med et stærkt behov for at være en del af et arbejdsfællesskab. Til at analysere disse trivselsspændinger introducerer vi begrebet FOPO, som betyder Fear of Peoples Opinion, og som henviser til en optagethed af og frygt for, hvad andre tænker om én. Vi knytter FOPO til følelsen af skam, som den ene forfatter har identificeret som en central stressfaktor og foreslår afslutningsvis to organisatoriske aktiviteter til at håndtere FOPO og derigennem styrke trivsel og skabe stærkere arbejdstilknytning.

## **Emneord**

Generation Z, ledelse, trivsel, skam, FOPO, advokatbranche, præstationspres

\*) Pernille Steen Pedersen, ph.d., er adjunkt ved Department of Business Humanities and Law på CBS; Luanna Veiga Eriknauer er studerende på Cand.Merc.Psyk, CBS, og tilhører generation Z, som artiklen drejer sig om

## **A. Indledning**

"Snefnug", "Zoomers" og "digitalt indfødte" er nogle af de prædikater, som bliver anvendt til at betegne generationen af unge fra den såkaldte generation Z, der ankommer til de danske arbejdspladser med krav om anerkendelse, løbende feedback, tydelig og nærværende ledelse, fleksibilitet, work-life-balance samt mening i arbejdet (Se f.eks. Spannow & Harries, 2023 og Van Hauen, 2024). For denne generation er personlig udvikling og nærværende ledelse centrale faktorer ift. det psykiske arbejdsmiljø og vigtige for organisationers arbejde med trivselsfremme - et arbejde som har stor betydning i lyset af tal, der viser en stigning i mistrivsel blandt de unge (F.eks. Ungetrivselsrådet, 2022).

I denne artikel argumenterer vi for, at virksomheder må stille sig nysgerrige overfor de unge og forsøge at forstå den unge generations behov. Samtidig argumenterer vi for, at der må ske en gensidig tilpasning af behov imellem generationer, hvor den unge generation også har et ansvar for at yde en indsats for at forstå den eksisterende kultur på arbejdspladsen og forpligte sig på arbejdsfællesskabet. Vi bidrager til dette forståelsesarbejde ved at udforske unge advokatfuldmægtiges oplevede trivselsudfordringer. Vi zoomer her ind på en branche, der med et udpræget konkurrence- og præstationsmiljø med lange arbejdsdage og høje forventninger til grundighed og effektivitet er særligt eksponeret for den type stress og mistrivsel, som kommer fra et stort præstationspres (International Bar Association, 2021; Pedersen & Bagley, 2024). En brancherapport fra Karnov (2021) udpeger i forlængelse heraf mental trivsel som en af branchens største nuværende udfordringer, og en undersøgelse, bragt i Djøf-bladet, viser et tilsvarende billede, hvor 69% af de ansatte i skandinaviske advokatfirmaer indimellem oplever en følelse af stress og/eller angst i relation til deres arbejde (Santesson, 2023). Ikke mindst work-life-balance og nærværende ledelse bliver af særligt de unge fremhævet som et vigtigt fokusområde, og de unge udtrykker i undersøgelsen, at de ikke oplever, at branchen imødekommer disse behov (Karnov Group, 2021). I denne artikel ønsker vi at komme et spadestik dybere og undersøge mulige spændinger i de unges behov, som opstår, når orienteringen mod egne præstationer sker under indvirkning af en optagethed af, hvad andre tænker og et stærkt behov for at høre til i et fællesskab på arbejdspladsen. Det gør vi for at vise, hvordan den unge generation stiller nye krav til ledere, som sætter håndtering af følelser i centrum for ledelsesopgaven - et krav, der i øvrigt er genstand for stigende opmærksomhed i en dansk kontekst (f.eks. Sparf, 2021). Indenfor ledelsesforskningen har vi længe set en bevægelse, hvor ledelse betragtes som en involverende og inkluderende proces, der skal inddrage medarbejderne og medarbejdernes følelser. Postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse er én måde at rammesætte bevægelsen væk fra heroiske og individcentrerede ledelsesforestillinger hen imod fællesskabsorienterede forståelser med teamwork, kollektiv målopfyldelse, fælles præstationer og fællesskabsfølelse, som centrale værdier (Fletcher & Käufer, 2003; Grey & Garsten, 2001; Vallentin, Pedersen & Hollmann, 2022). Vi viser i denne artikel, hvordan flere aspekter af denne ledelsestænkning afspejles i særligt den unge generations krav til involvering

samt en personlig og anerkendende ledelsesstil. Det sker ved, at vi med afsæt i et konkret casestudie undersøger unge advokatfuldmægtiges erfaringer ift. deres første tid på en arbejdsplads. Vi gør disse erfaringer til genstand for problematisering ved at introducere begrebet Fear of Peoples Opinion (FOPO) for at indfange de affektive dimensioner ved de identificerede trivselsspændinger, som vedrører de unges optagethed af, hvordan de fremstår i andres øjne. Dernæst kobler vi disse casespecifikke analyser til vores øvrige forskning med fokus på den yngre generations arbejdstilknytning, for derigennem at få et fundament for at foreslå to konkrete aktiviteter til organisationers arbejde med at understøtte de unges trivsel og arbejdstilknytning.

## **B. FOPO og skam**

”Føler alle kigger på mig. Spekulerer på mig. Og nu kan jeg høre alle deres tanker”. Sådan synger én af nutidens mest populære musikere, Tobias Rahim, i sangen: ”F’social Angst” (Rahim, 2023) og sætter dermed ord på den optagethed af, hvad andre tænker, som vi har identificeret som en kerneproblematik bag den unge generations trivselsudfordringer (Pedersen, 2024). Til at belyse, hvordan disse tanker udgør en trussel mod de unges trivsel og deres arbejdstilknytning, introducerer vi begrebet ”FOPO”, som står for Fear of Peoples Opinion. Psykologen Michael Gervais (2019) introducerer FOPO som en ”skjult epidemi og stor hindring for menneskeligt potentiale” (Gervais, 2023). FOPO vedrører, som navnet antyder, en frygt for, hvad andre tænker. Som et latent filter for beslutningstagning påvirker FOPO vores tanker og handlinger. Det sker ved, at orienteringen mod at opnå accept hos andre og undgå alt, der kan afføde kritik, bliver en ledetråd for handlinger. Gervais kobler udbredelse af FOPO sammen med spredningen af sociale medier samt det dertilhørende øgede pres for at lykkes og en overdreven afhængighed af eksterne belønninger, målinger og bekræftelse. Dette får os til at eksternalisere vores selvværd, fordi vi ser os selv gennem andres øjne, og vi bliver afhængig af andres bedømmelse for at afgøre, om vi er gode nok (Gervais, 2023). Det er netop denne konstante søgen efter ekstern validering, vi har set, gør sig gældende blandt mange af de unge, vi har interviewet.

I denne artikel knytter vi FOPO sammen med den udforskning af skam, som har været omdrejningspunktet for den ene forfatters forskning (Pedersen, 2016; 2021). Ved at blive opmærksom på skamfølelsens rolle i FOPO-fænomenet, bliver FOPO relateret til behovet for at høre til og føle sig knyttet til en arbejdsplads. Dette muliggør at pege på nye relationelle løsninger. Således tager vi skridtet videre ift. til de individuelle løsninger, som Gervais kommer med, hvor fokus er på, hvad den enkelte kan gøre ift. at håndtere FOPO, herunder konfrontere egne tanker og ændre disse ved en række individuelle øvelser (Gervais, 2023). Med koblingen til den ene forskers forskning i skam (Pedersen, 2016; 2021) vil vi i stedet pege på organisatoriske indsatser, der er rettet mod at styrke de unges dømmekraft og skabe en gensidig forståelse mellem generationer og mellem

leder og medarbejder på en arbejdsplads. Lad os derfor kort opsummere en række centrale punkter ift. skam.

### 1. Skam i arbejdslivet

I litteraturen angående skam opstilles forskellen på skam og skyld ofte ved at knytte skyld til det, man gør, til handlinger, og skam til det, man er, til eksistens eller væren (Daniels & Robinson, Lazarus 2006; 2019; Lewis 1971; Sørensen 2013; Tangney et al., 2007). I denne udlægning knytter skyld sig således til en konkret handling, hvorimod det med skam ikke er handlingen, der er problemet, men derimod den handlende. Skam er en social følelse, og den er relationel, idet den er bundet til granskning af, hvordan selvet fremstår for andre, og det særlige er, at denne granskning kan foregå ud fra, hvordan vi forestiller os, at andre tænker (Creed & Hudson, 2014). Med udgangspunkt i det klassiske arbejde af Cooley (1902) fremhæver Daniels og Robinson, hvordan andre mennesker har en stor rolle ift. ved evaluering af selvet. Således gør skam os bevidste om, hvordan vi opfatter andres evalueringer af vores præstation. På samme måde og også med henvisning til Cooley fremhæver Creed & Hudson (2014: 283), hvordan individer ofte lever "i andres sind". Således gør skam os bevidste om, hvordan vi har en tendens til at forestille os andres evaluering, når vi vurderer os selv, og det er netop her, vi finder en central kobling mellem skam og FOPO. Begrebet skam er således anvendeligt til at belyse den indre bedømmelse, der under visse betingelser kan igangsætte en selvbekræftende ond spiral ("jeg er ikke god nok"), hvilket kan skade dømmekraften og medføre sammenbrud med stress (Pedersen & Gudmand-Høyer, 2017). Der er tale om det, som bliver beskrevet som en oplevet faresituation, hvor den følelsesmæssige belastning kan tilbageføres til en angst for at blive afsløret og at stå uden for gruppen (Pedersen, 2016). Denne afsløringsangst, som i litteraturen benævnes *impostersyndromet* (Clance & Imes, 1978), er fremtrædende også hos den unge generation. En af de interviewede unge siger:

Det er jo lidt et eller andet med, at man tænker, at man har snydt sig igennem hele studiet. Det at man tænker, jamen det kan da godt være, men så god, er jeg sgu da heller ikke. Fordi alle andre har jo også de karakterer. Så det er jo noget med, at de har nogle forventninger til, at man er sindssyg god. og det havde man jo også selv, men aargh, så går der ikke så lang tid, så opdager de, at det kan han sgu ikke alligevel.

Det er desuden tydeligt i vores interview med unge fra generation Z, at lederen udpeges som central ift. af afhjælpe denne afsløringsangst. F.eks. siger en ung advokatfuldmægtig om lederens feedback:

(...) det giver mig bare ro. Jeg bliver bedre. Jeg stagnerer ikke. Jeg tror også bare, at det vil gøre mig mere stresset, hvis jeg ikke får den feedback. Det med at jeg

får et svar på, om det jeg laver hver dag, er helt på månen, eller om det egentlig er ok (...) det er jo med til at aflive impostersyndromet lidt.

Ved at mobilisere begrebet FOPO og knytte det til den grundlæggende og almenmenneskelige skamfølelse, kan vi på den ene side skabe forståelse for, hvorfor det er så afgørende for de unge at få kontinuerlig feedback, men vi får også et perspektiv til at kunne udforske processen, hvori tanker om, hvad andre tænker, udfoldes. Koblingen mellem skam og FOPO giver også en forståelse for den konfliktskyhed, som de interviewede unge nævner, at de har, og som kommer til udtryk ved, at de f.eks. undlader at konfrontere ledere, når tingene bliver uoverskuelige. Da skammens kerne tema er, at man ikke har levet op til et jeg-ideal (f.eks. Lazarus, 2006), bliver det muligt at undersøge FOPO på en arbejdsplads ved at udforske situationer, hvor de unge oplever, at de ikke kan leve op til deres egne idealer, dvs. udforske, hvordan en stor del af det oplevede pres stammer fra egne forventninger og idealer.

### **C. Metode og analysestrategi**

Artiklens udforskning af trivselsudfordringer tager afsæt i et casestudie, som er gennemført i forbindelse med den ene forfatters bachelorprojekt: *Den anerkendelsesværdige advokatfuldmægtige: En kvalitativ undersøgelse af advokatfuldmægtiges håndtering af stressbelastninger*. Her blev der gennemført syv kvalitative interviews med unge nyansatte advokatfuldmægtige. De interviewede unge er ansat på fire forskellige danske advokatkontorer. Det centrale udvælgelseskriterium var, at de skulle være nyansatte på et advokatkontor og ansat som advokatfuldmægtige – en stillingsbetegnelse, som signalerer, at man er i starten af sin karriere. I alt fire kvinder og tre mænd blev interviewet. Valget af det kvalitative interview som metode til indsamling af studiets empiri blev begrundet i ønsket om at opnå en dybere forståelse for de interviewede unges trivselsudfordringer, herunder opnå forståelse for de følelser, tanker og meninger, der er knyttet til det at være nyansat. Her er interviewmetoden oplagt, da den netop bør vælges, når der undersøges særlige aspekter af menneskets oplevelsesverden (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewene varede mellem 45-60 minutter. Med undtagelse af ét interview, der blev gennemført online, foregik interviewene på de interviewede unges arbejdspladser. Alle interviews blev optaget på to elektroniske enheder for at bevare empirien. En semistruktureret interviewguide dannede afsæt for gennemførelsen af interviewene, der blev transskriberet og kodet med afsæt i en abduktiv kodningsproces, hvor man bevæger sig frem og tilbage mellem empiri og teori og derfor er åben for overraskelser og samtidig kan trække på eksisterende teori (Timmermans & Tavory, 2012). Kodningen bestod af tre kodningscyklusser, der alle havde fokus på at indkredse mønstre i de oplevede trivselsudfordringer samt identificere spændinger i de interviewede unges behov. I kodningsprocessen blev interviewene gennemlæst og kodet af forfatteren bag undersøgelsen, der også havde været til stede ved gennemførelse af interviewene. En fokuseret kodning (Charmaz,

2006) dannede dernæst afsæt til at udvikle en række underkategorier vedr. de interviewede unges trivselsudfordringer ud fra deres egne ord og begreber. Til sidst blev underkategorierne samlet og grupperet tematisk ud fra et ønske om at kategorisere en række spændinger i de interviewede unges behov. Dette arbejde førte til identifikation af tre trivselsspændinger.

## **D. Tre trivselsspændinger**

I det følgende afsnit præsenterer vi tre trivselsspændinger, som vi har identificeret med afsæt i arbejdet med det kvalitative interviewmateriale. I alle tre spændinger optræder der en frygt for, hvad andre tænker, som bidrager til at skærpe spændingen, og vi ser ligeledes, hvordan de unges høje idealer spiller en central rolle for deres selvbedømmelse.

### **1. Selvstændighed og paternalisme**

Den første trivselsspænding vedrører de unges ønsker til selvstændighed, ansvar og fleksibilitet på den ene side, og deres behov for klare rammer og ledere, der tager ansvar for og siger, hvornår opgaven er løst godt nok, på den anden. Spændingen viser sig ved, at det f.eks. er vigtigt for de unge, at lederne har tillid til dem og giver dem udfordrende arbejdsopgaver, men at de samtidig ønsker at være sikre på at kunne udføre opgaverne til punkt og prikke og stiller krav til lederne om at være tilgængelige ift. en bedømmelse af, hvornår dette er tilfældet. Som en interviewet ung udtrykker det, så skal hun "... føle mig udfordret, men ikke så udfordret, at jeg føler, at jeg ikke kan gøre det godt. Det er helt klart en sondring med, at man går ud til navlen, men ikke dybere i en eller anden forstand". På tværs af interviewene ser vi, at de interviewede unge ønsker, at lederen udviser tillid til dem, mens de samtidig ikke har tillid til deres egen dømmekraft, og derfor bliver fleksibiliteten og indflydelsen et pres. Dette kan forklare deres behov for kontinuerlig feedback som et svar på en omsiggribende usikkerhed og tvivl på sig selv og på egen dømmekraft. En ung advokatfuldmægtig beskriver, hvordan hun uden feedback føler sig 'overladt til sig selv' og siger:

Jeg mangler jo sparring i forhold til, at jeg er så ny fuldmægtig, som jeg er. Og tingene bliver bare ikke kigget ordentligt igennem. Det får mig til at føle, at opgaverne ikke bliver løst ordentligt, og det bliver jeg irriteret over.

I citatet ser vi, hvordan feedback bliver forudsætning for at kunne indfri og realisere egne præstationsidealiser, idet manglende feedback får den interviewede unge til at føle, at opgaven ikke er løst ordentligt. Hun erkender samtidig, at hun ikke er så god til selv at opsøge feedback: "Jeg er nok også lidt konfliktsky i den relation, og jeg bliver nok lidt bange for, hvad de så tænker om mig, hvis jeg altså konfronterede dem." Vi ser, at konfliktskyheden opstår i kølvandet på en frygt for, hvad andre tænker - og i dette tilfælde er det lederen, der er omdrejningspunktet. Konfliktskyhed ses også i forbindelse med, at det er svært for de unge advokatfuldmægtige at sige fra, når

arbejdsbyrden bliver for stor. Som en ung advokatfuldmægtig udtaler: "Det er jo aldrig fedt at gå ind og sige, at man ikke kan tage noget lige nu (...) jeg er jo lidt bange for, at det så virker som om, at jeg ikke arbejder effektivt nok (...)". En anden ung advokatfuldmægtig fortæller, hvordan hun på tidspunktet for interviewet lige har været igennem en periode med usædvanligt mange sager og en advokateksamen oveni. Alligevel ender hun med at sige ja til at tage endnu en omfattende og vanskelig sag. Hun uddyber:

Det værste var, at den her sag havde jeg ikke behøvet at sige ja til. Han [lederen] spurgte, om jeg ville tage den, og det er jo sådan en klassisk kamp. Så siger han, 'du er jo vildt god til de her slags sager, og dem har du bare vildt godt styr på, så jeg tænkte, om du ikke kunne have lyst til at tage den her?' Der får han lige manipuleret mig lidt, føler jeg, til at sige ja til at tage den.

Den unge advokatfuldmægtig giver her udtryk for at være manipuleret af sin leder til at tage sagen. Udefra set kan lederens ord dog også fortolkes som et forsøg på at imødekomme den interviewede unges behov for, at der udvises tillid til hendes evner. Når lederens ord møder den unge, der på dette tidspunkt oplever for mange krav, som hun gerne vil kunne leve op til, så bliver det, der under andre omstændigheder kunne være en anerkendelse, nu et pres. Afgørende er her, hvordan de høje idealer om at skulle præstere på alle fronter påvirker hendes fortolkning af lederens intentioner. Vi ser imidlertid også, at der er andet end konfliktskyhed på spil, da den unge senere i interviewet uddyber episoden:

Pludselig tænkte jeg, okay, men det kunne også være sindssygt fedt, hvis jeg bare klarede det virkelig godt i den her sag. Det ville bare være en kæmpe sejr for mig at gennemføre det alene. Det var jo det, der drev mig til at sige ja. Så det var jo nok ikke bare ham [lederen], der pressede mig. Det var nok mig selv i sidste ende, der satte mig i den situation. Jeg endte jo med at sige ja, på grund af præstationen i sig selv. Selvom det så endte med at være ret forfærdeligt.

Citatet afslører, hvordan forestillingen om en potentiel 'sejr' i at 'gennemføre det alene' og med succes også spiller en væsentlig rolle for, at den interviewede unge ender med at tage sagen. Idealet om at kunne gennemføre alene overtrumfer med andre ord hensynet til den work-life-balance, som hun efterlyser. Samtidig bliver lederens ros, som også efterspørges, med til at fastholde perfektionsidealet og herunder idealet om at fremstå som én, der har styr på det hele og ikke har brug for hjælp. Således husker den interviewede unge:

(...) og da sagen var færdig, ville jeg ikke efterfølgende sige til ham, hvordan det faktisk havde været. Jeg var nok bange for at skuffe ham et eller andet sted... at

sådan, så kunne jeg bare ikke præstere alene alligevel, og nu har jeg lige fået respekten fra ham (...) han sagde 'ej hvor er du bare sej, det var virkelig flot, at du har klaret det helt alene', og så er jeg på toppen med det. Så gider jeg ikke bagefter at sige, at det faktisk var lidt forfærdeligt.

Vi ser i citatet, hvordan det, der er kilde til tilfredsstillelse af hendes behov for at kunne leve op til sine forventninger om at blive udfordret og kunne løse sagen 'alene', samtidig bliver afgørende for, at forløbet opleves som 'forfærdeligt'.

På tværs af empirien ses et mønster i, at det er udfordrende for de interviewede unge at udvikle den dømmekraft og ydmyghed, som er en forudsætning for, at fleksibiliteten og indflydelsen kan virke positivt ind på deres trivsel, f.eks. ved at de er nødt til at sige fra overfor opgaver.

## **2. Behov for anerkendelse og manglende evne for at kunne modtage anerkendelse**

Den anden trivselsspænding vedrører de unges afhængighed af at få anerkendelse for deres præstationer, som sameksisterer med, at det er vanskeligt for dem at modtage anerkendelse, medmindre anerkendelsen matcher deres egen opfattelse af, hvad der er anerkendelsesværdigt. Også i denne spænding bliver de unges høje idealer ift. præstationer et problem, idet idealerne bliver bestemmende for, at de på forhånd har indkredset, hvad der er anerkendelsesværdigt. F.eks. er det for en ung advokatfuldmægtig ikke tilstrækkeligt blot at løse en opgave. Der er også et ideal om, *hvordan* opgaven skal løses, og når selvbedømmelsen sker ud fra disse høje idealer, påvirkes modtagelsen af en leders anerkendelse.

Jeg kan indeni få det sådan, at det er mindre forløsende, når jeg har brugt lang tid på en opgave. Så kan det godt være, at jeg får at vide, at det er rigtig godt. Og det burde jeg så være glad for. Men i stedet kommer jeg til at tænke for meget på, at det har taget mig for lang tid.

Denne interviewede unge beskriver et uhensigtsmæssigt mønster, hvor egne standarder vinder over arbejdspladsens standarder og står i vejen for at kunne modtage anerkendelse for den i arbejdspladsens øjne veludførte opgaveløsning. En lignende erfaring ser vi hos en anden af de interviewede unge, der gengiver en situation, hvor det, der for hans leder var en succes, for ham selv endte med at blive overskygget af hans egne urealistiske idealer:

Jeg vandt en stor sag, men jeg så det ikke helt som en sejr, fordi jeg ikke havde vundet hele sagen, men jeg havde vundet det vigtigste. Og jeg fokuserede kun på, at jeg ikke havde vundet den helt. Og så sagde jeg til min leder, at jeg havde vundet én del og tabt en anden del. Og så hørte han, hvad det var for en del, jeg



havde vundet, og så sagde han, 'jamen så har du jo vundet den!'. Altså han var sådan, 'hvad snakker du om, det er da sindssygt flot', hvor han var god til at bygge mig op. Men det var ret ligegyldigt for mig.

De høje idealer ift. den perfekte opgaveløsning forhindrer således denne unge advokatfuldmægtige i at modtage og acceptere lederens anerkendelse, da anerkendelsen i dette tilfælde ikke matcher idealet. Tilsvarende nævner flere af de interviewede, hvordan det er modtage anerkendelse blot for at 'udføre sit arbejde', opleves meningsløst, hvilket én sætter følgende ord på: "Altså man skal jo ikke modtage en stjerne bare for at sende en mail. Vi er jo ikke i børnehaven længere". At kunne dosere anerkendelse bliver således en central ledelseskompetence, da de unge efterspørger både kontinuerlig feedback, men også hvad de selv omtaler som anerkendelse. Samtidig ser vi, at det, de unge omtaler som anerkendelse, får en funktion ift. at skulle fjerne tvivl og usikkerhed, dvs. anerkendelsen skal her tjene til at validere en præstation, snarere end bidrage til den udvikling af selvbevidstheden via udvikling af erkendelse, som anerkendelsesbegrebets fader, den tyske filosof Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1832-1845/1996) netop understreger, er anerkendelsens funktion. I anerkendelsesprocessen, som den skildres af Hegel, ligger betydningen af anerkendelse netop i den proces, hvori man gør sig modtagelig for anden-erkendelse, hvilket indebærer at turde sætte sig selv og sætte sin egen erkendelse på spil og forholde sig til den respons, man får, gøre den til ens egen og vokse deraf (Pedersen, 2016). Dette står i kontrast til de unges syn på anerkendelse, som vi også ser hos denne interviewede unge, der sammenligner anerkendelsen med det at modtage en karakter på studiet. "Det [anerkendelse] betyder sygt meget. Fordi det er jo lidt, som at få karakterer på studiet. Det er jo en måde at vide, at man har gjort det godt på". En anden ung advokatfuldmægtig siger tilsvarende om det at få anerkendelse: "... det betyder sindssygt meget for mig. Jeg vil jo sindssygt gerne have det, når jeg ikke får det. Men når jeg så får det, så er det som om, at det bare ikke betyder så meget... det er mere en selvfølge nærmest". I disse udtalelser ser vi afhængigheden af anerkendelse, men vi ser også, at anerkendelsen hurtigt mister sin værdi, fordi denne unges eget ideal står i vejen for, at han kan indoptage anerkendelse. Med andre ord, så mister anerkendelsen forbindelsen til det, der hos Hegel var så afgørende, nemlig at anerkendelse er en udveksling, som bidrager til udvikling af selvbevidsthed.

### **3. Behov for arbejdsfællesskabet og en ny måde at deltage i arbejdsfællesskaberne på**

Den tredje trivselsspænding omhandler de unges behov for at være en del af et fællesskab på den ene side, og deres forventninger til, hvad forpligtelse på et fællesskab betyder og kræver på den anden. Når de interviewede unge beskriver, hvad der for dem gør det meningsfuldt og motiverende at tage på arbejde, er det tydeligt, at relationerne til kollegaerne og lederne er vigtige. En ung advokatfuldmægtig understreger vigtigheden af at have personlige relationer på en arbejdsplads på flg. vis: "Det betyder rigtig meget for mig, at jeg har en arbejdsplads, hvor man også kan snakke om hverdagsting og spørge, om man har haft en god weekend, at man ligesom også har en personlig

relation". Spændingen opstår, da fællesskaberne for de unge skal opfylde en social funktion, hvilket gør, at de på den ene side har store krav til det kollegiale samvær og samværet med lederne og f.eks. krav til, at man som kollega og leder deler noget privat om sig selv. På den anden side træder de faglige fællesskaber og forpligtelsen på den faglige opgave, man er sammen om at løse, i baggrunden. Denne personliggørelse af arbejdsrelationerne afspejler sig også i, at de interviewede unge ønsker anerkendelse for mere end blot deres professionelle virke, hvilket vi ser i følgende udtalelse:

Jeg tror, at jeg og mange andre i min generation eller generationerne efter mig har et mere udtalt behov for anerkendelse som person, snarere end anerkendelse som... Som fuldmægtig eller som jurist, medarbejder og alle sådan nogle ting.

Vi ser en lignende pointe i denne udtalelse fra en anden ung advokatfuldmægtig:

Det er meget mere vigtigt for mig at få anerkendelse for mine menneskelige egenskaber. Altså, hvis jeg er ekstra sympatisk, eller hvis jeg takler et andet menneske på en god måde, eller hvis det har noget med min person at gøre, snarere end... Det her var en rigtig god juridisk vurdering, du gjorde. Det er selvfølgelig også rart at vide, fordi det afspejler sig også i en eller anden grad i dit faglige juridiske intellekt. Men jeg synes, det er vigtigt at få at vide, at "vi kan faktisk godt lide at være kollegaer med dig". Og "vi synes faktisk, at du bringer noget til bordet, som kun du kan.

Det er ikke kun kollegaerne, der spiller en afgørende rolle for at styrke de interviewede unges oplevelse af at være vellidte og at føle sig som værdifulde personer. Ledernes afgørende rolle for at give dem denne følelse af værd og at høre til på en arbejdsplads nævnes af alle de interviewede. Igen ser vi, at behovet for at have en personlig relation til lederen ikke blot er vigtig, men det influerer også på deres vurderinger af deres ledere. En af de interviewede unge omtaler f.eks. sin leder på denne måde:

Hun er enormt nærværende. Hun involverer sig i vores liv og vil gerne høre, hvordan vi har det, også privat. Og hun vil gerne lære os at kende som personer. Hun er ikke kun vores leder, som i, at hun skal lære mig at blive bedre til at lave jura. Hun prøver faktisk at være en leder for mig, som i en sådan lidt mere almen forstand, at hun prøver faktisk at være en form for mentor, tror jeg, som går ud over mine evner til at blive en dygtig fuldmægtig.

Denne unge beskriver samtidig, hvordan lederens personlige egenskaber og lederens investering i at skabe en personlig relation til ham bliver afgørende for hans loyalitet til arbejdspladsen:

Jeg har i princippet ingen loyalitet over for mine arbejdsgivere, i den forstand, at jeg ved, at de, lidt kynisk sagt, ville skifte mig ud med en anden fuldmægtig i samme øjeblik, at jeg stoppede (...). Det er så den umodificerede sandhed. Den modificerede sandhed er, at de ledere jeg har nu, dem nærer jeg faktisk en meget høj menneskelig respekt for. Og det afføder en loyalitet, jeg måske ikke havde før. Men jeg sad egentlig med følelsen af, at det turde jeg også kun have, tror jeg, fordi de har været så præsentable ledere overfor mig (...) der bliver jævnligt kørt nogle mentale health check-ups på mig fra min leder, som er superdejligt. Så sent som i dag, fordi jeg har skippet frokosten, kommer min leder op til mig og åbner døren og siger, hey, er du okay?

Vi ser her, hvordan den personlige relation til lederen og lederens omsorg bidrager til at fremme den interviewedes loyalitet mod arbejdspladsen. Med personliggørelsen følger imidlertid, at det også kan blive mere sårbart for de unge at modtage kritik, og at det derfor bliver risikofyldt for de unge at sætte sig i positioner, hvor de kan modtage kritik eller afvisninger, hvilket kan bidrage til at forklare det, de interviewede unge beskriver som en konfliktskyhed. Netop denne konfliktskyhed afspejler sig også i nedenstående eksempel, hvor en ung advokatfuldmægtig beskriver sin relation til sin leder:

Jeg godt kan lide at please folk. Jeg har svært ved at sige nej. Så vil jeg gerne gøre mine chefer glade, og jeg er enormt konfliktsky. Så er der nok noget med, at jeg bliver bange for, at mine store idoler tænker, at jeg er nederen... og altså så orker jeg ikke at diskutere, og jeg ved jo også godt selv, at jeg ikke altid er så rar at diskutere med. Og den side af mig vil jeg ikke have, at mine chefer ser.

Vi ser i citatet, hvordan denne unge oplever ikke at være i stand til at tage en konfrontation med sine ledere og begrundet dette i en tendens til at være 'en pleaser'. Vi ser dog også, hvordan han er plaget af frygten for, hvad andre (her lederen) tænker om ham, altså FOPO, og hvordan der bag denne frygt ligger en angst for at blive afsløret, og at andre skal finde ud af, hvordan han i virkeligheden er. Når vi samtidig også ser, at flere af de interviewede unge har svært ved at acceptere, at de befinder sig i en læringsposition, hvor de ikke har styr på tingene, så er det tydeligt, hvordan det bliver afgørende for de unge at have udviklet en dømmekraft, så de kan gå i forhandling med deres egne forventninger og idealer.

## **E. Perspektivering til andre forskningsfund**

Den foregående analyse har fokuseret på unge advokatfuldmægtige, som er del af en præstationsorienteret og videnstung branche. Forskning fra ikke blot den ene forfatter, (Pedersen & Fischer, 2024) men også fra en lang række specialestuderende fra CBS, der har undersøgt generation Z's trivselsudfordringer i en arbejdskontekst viser, at de beskrevne trivselsudfordringer og behov også gør sig gældende på tværs af brancher. F.eks. fandt Kristensen og Muus (2023) tre trivselsspændinger blandt ansatte i finansbranchen, som var centreret omkring bl.a. høje forventninger og spændinger mellem orienteringen mod det enkelt individ og orienteringen mod teamet (Kristensen, 2023). Atic og Chevilly (2024) undersøgte generationsforskelle i en offentlig styrelse og fandt forskelle i forhold til opfattelsen af, hvad arbejdet skal bidrage til. F.eks. fandt de, at hvor den yngre generation ønsker en arbejdsplads, der kan bidrage til at opfylde sociale behov samt behov for at kunne udvikle sig som menneske, så havde de ældre generationer en tilgang til arbejdet, hvor pligten og ønsket om at adskille arbejdspersonen fra privatpersonen var omdrejningspunkt. Dette, viste deres forskning, indebærer forskellige krav til ledelse. Mens den ældre generation synes at foretrække en mere autoritativ tilgang, ønsker den yngre generation mere feedback og anerkendelse (Atic & Chevilly, 2024). En leder, Atic og Chevilly har interviewet, siger f.eks.:

De yngre medarbejdere har sindssygt meget brug for feedback. Jeg må heller ikke stramme for meget, fordi de vil have friheden til selv at bestemme, hvordan de vil udføre opgaven. Men de vil meget gerne have en kalibrering og noget feedback på, at det er godt nok, skulle man have gjort noget andet her? Men jeg skal være meget mere synlig og faktisk række meget mere ud til dem end til seniorerne. Hvor jeg næsten nogle gange kan opleve, at jeg forstyrrer lidt.

Denne leder oplever, i tråd med analyserne fra vores casestudie, et ønske fra den unge generation, som denne leder her beskrives som "kalibrering". Med afsæt i vores teoretiske ramme (FOPO og skam), bliver det muligt at se dette kalibreringsønske som et svar på, at det særligt som ung og uerfaren kan være svært at foretage afvejninger ift. hvilke opgaver, der er de vigtigste og hvilke, der ikke skal løses med det samme, og hvilke opgaver, der skal investeres mere tid i. Når der samtidig er høje indre krav om perfektion ift. løsning af opgaverne, så bliver det blot endnu sværere at navigere i. Dette fører til en større afhængighed af lederens feedback og anerkendelse, men samtidig bliver anerkendelsen for de unge, som vi har været inde på tidligere, et spørgsmål om validering af en præstation.

Spørgsmålet er dernæst, hvad bliver ledelsesopgaven? Skal ledere nu skrue op for feedback og anerkendelse? Vores svar er at se både den ledelsesmæssige og den organisatoriske opgave ift. at styrke den unge generations arbejdstilknytning som et spørgsmål om at styrke de unges

dømmekraft. Netop dømmekraften er iflg. Mark Roellig (2018), tidligere executive Vice President of MassMutual Financial, en evne, der kan øves og forbedres med virksomhedsspecifik træning. Vi vil derfor i det følgende afsnit komme med forslag til to organisatoriske aktiviteter, som på forskellig vis træner og styrker den unge generations dømmekraft

## F. To organisatoriske aktiviteter til at træne dømmekraft

I denne del vil vi med afsæt i den forudgående udforskning af de tre trivselsspændinger præsentere to eksempler på mulige organisatoriske indsatsområder. Det første eksempel er rettet mod at udnytte relationerne imellem forskellige generationer til at træne de unge nyansattes dømmekraft, mens det andet eksempel har fokus på relationen mellem lederen og den unge.

### 1. Aktivitet: Dømmekraftstræning – med kollegaer

Vores første eksempel på en organisatorisk aktivitet er at indføre systematisk dømmekraftstræning på teambasis. Nedenfor er der foreslået to *eksempler* på konkrete øvelser, der kan indgå i denne træning.

- 1) Del et personligt arbejdsdilemma
- 2) Dialogkort

I øvelsen *Del et personligt arbejdsdilemma* præsenterer både nyansatte og mere erfarne kollegaer på skift et dilemma, struktureret med afsæt i flg. spørgsmål:

- Fortæl kort om dit dilemma, herunder:
  - Hvilke overvejelser havde du ift. de valg, du skulle træffe?
  - Hvad var særligt svært ved dilemmaet?
  - Var der noget ved dine egne reaktioner, der overraskede dig?
  - Set i bakspejlet, er der noget, der ville have gjort din beslutningsproces mindre udfordrende?

I øvelsen *Dialogkort* foreslår vi, at der anvendes dialogkort, udviklet i forskningsprojektet: "Ledelse, Kerneopgave, Arbejdsfællesskaber og Stress" (Pedersen, 2020). Kortene består af fire temaer, og indeholder spørgsmål, der lægger op til dialoger om forskellige arbejdssituationer og dilemmaer. Et centralt omdrejningspunkt for dialogerne er i teamet at reflektere over forskellige situationer, hvor der er krav om at skulle gå på kompromis med egne idealer. Kendskabet til forskellige måder, kollegaer har håndteret krav om at skulle gå på kompromis, og hvilke reaktioner, det har medført, giver en vigtig forståelse af både de mulige faglige dilemmaer, man kan møde som nyansat på en arbejdsplads, men det giver også grobund for at få talt om forskellige reaktionsmønstre, som både kan gå på tværs af generationer, men som også findes indenfor generationer.

Udover at træne de unges dømmekraft og hjælpe dem til kunne forhandle med deres egne høje idealer, bidrager begge øvelser til at styrke de *faglige* fællesskaber på arbejdspladsen ved, at dialogerne skaber et øget kendskab og forståelse for forskelligheder imellem generationer. Dette sker med afsæt i faglige erfaringsudvekslinger, hvor teamets medlemmer viser personlige erfaringer, f.eks. ift. håndtering af en svær arbejdssituation (For uddybning se Pedersen, 2021 og Pedersen & Bagley, 2023). Endelig bidrager dialogerne til at normalisere usikkerheder og tvivl, hvilket får de unge til at føle sig mindre alene med disse følelser (se også Pedersen & Fischer, 2024).

## 2. Aktivitet: Dømmekraftstræning – lederens rolle

Vores andet eksempel på en mulig aktivitet til at træne dømmekraften hos de unge er at give lederne træning i *anerkendelseskunst*. I denne træning skal ledere have viden om, at anerkendelse og feedback ikke er det samme. De skal forstå, at feedback ift. en opgaveløsning er centralt for de unge, da den kan hjælpe til at dæmpe den potentielt omsiggribende frygt for, hvad andre tænker og dertilhørende tvivl på eget værd. Anerkendelse, derimod, handler om at hjælpe de unges udvikling af en professionel identitet og dømmekraft på vej. Anerkendelse kommer i stand via en gensidig proces, hvor lederes rolle er at *se og møde* de unge i deres bekymringer, men også hjælpe de unge til at kunne gå på kompromis og tage imod kritik. Derfor skal lederne have viden om, at ros af de perfekte opgaveløsninger ikke er uproblematisk, da ros risikerer at fastholde de unges til tider urealistiske idealer. Lederne skal bibringes en forståelse for, at anerkendelsesarbejdet skal understøtte dømmekraft, og at greb heri kan være, at ledere forstår sig selv som vikarierende dømmekraft og vikarierende samvittighed (Se også Pedersen & Gudmann-Højer, 2017), hvor det handler om at aflaste de unge fra deres egne høje idealer. Vi ser i et af interviewene et eksempel, hvor den unges leder lykkes med netop at være vikarierende samvittighed og dømmekraft. Her fortæller han om, hvordan hans leder ændrede hans oplevelse af at føle sig 'kriminelt', når han forlod kontoret. Lederen forklarede, at han skulle spare kræfterne, og tage hjem og lade op og understregede, at dette ville gøre, at han kunne præstere bedre senere. Dermed anerkendte lederen den unges ideal, men modificerer det ved at hjælpe til en erkendelse om, at det samtidig kræver, at han ikke arbejder konstant.

## F. Konklusion

Er tiden kommet til at "... droppe generationsgeneraliseringerne og i stedet se på mennesker som knyttet sammen gennem tid som fibre i et reb", som psykologiprofessoren, Svend Brinkmann skriver i en kommentar i Altinget (Brinkmann, 2024)? Har unge mennesker ikke altid forpligtet sig mindre på arbejdsfællesskaberne end midaldrende? Og er der ikke tale om en generationsmyte, hvor vi ikke bør kategorisere mennesker som en generation og i stedet tale om livsfaser? Sådanne spørgsmål er lige nu genstand for debat. Vi har i denne artikel bidraget til denne debat ved at tage afsæt i, hvordan

et svar kunne se ud, når man tager afsæt i virkelighedsnære analyser af konkrete arbejdsvirkeligheder – både set ud fra de unges perspektiv, men også de ledere, der står med den vigtige opgave ift. at styrke de unges arbejdstilknytning. Vores afsæt har været at give et dybere indblik i de tanker, bekymringer og spændinger, som vi har set i et empirisk materiale bestående af interviews med unge, nyansatte advokatfuldmægtige i en branche, kendetegnet ved et stort præstations- og arbejdspress. Til denne opgave har vi mobiliseret begrebet FOPO, som står for Fear Of People's Opinion, og som har hjulpet os til en større forståelse for nogle fundamentale mellem menneskelige dynamikker, som vedrører frygten for at blive bedømt af andre, og som i særlig grad kommer til udtryk som ung og nyansat. Vi har med koblingen til skambegrebet også vist, hvordan der til trods for det, der kan opfattes som en selvoptagethed og orientering mod egne behov, ligger et almenmenneskeligt behov for at kunne føle sig værdifuld, forstået og accepteret som en værdifuld del af et fællesskab. Endelig har vi vist, hvordan de unge advokatfuldmægtiges høje idealer udfordrer deres mulighed for at kunne hvile i andres bedømmelse. Med dette afsæt argumenterer vi for, at der *er* nogle særlige udfordringer hos den unge generation Z, som er vokset op i en digitaliseret verden med konstant bedømmelse og sammenligning. Vi har foreslået, at det bliver en central opgave for virksomheders og leders arbejde med at styrke de unges arbejdstilknytning ved at understøtte udvikling af på den ene side de unges professionelle identitet og dømmekraft og på den anden side lederens nysgerrighed ift. at forstå og anerkende de unge. Vi håber, at artiklen kan bidrage til understøtte dette vigtige forståelses- og udviklingsarbejde.

## Referencer

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Atic, A. & Chevilly, J. C. (2024 (forthcoming)). Building Bridges Between Generations. Master's Thesis, Copenhagen Business School, CBS.

Brinkmann, S. (2024). Debatten om boomers, millennials og generation Z giver ingen mening. Kommentar i Altinget: maj 2024

Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis. London: Sage.

Clance, P.R. & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Vol. 15(3).

<https://doi.org/10.1037/h0086006>

Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. *Journal of Management*, 45(6): 2448-2473. <https://doi.org/10.1177/0149206318817604>

Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York, NY: Charles Scribner's Sons.

Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., & Smith-Crowe, K. (2014). Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change.

*Academy of Management Review*, 39(3), 275-301. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0074>

Fletcher, J. & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. Ch. 2 in C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (21-47).

Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n2>

Gervais, M. (2019). How to Stop Worrying About What Other People Think of You, *Harvard Business Review*, May 2019.

Gervais, M. (2023). Is FOPO the New FOMO?

<https://www.oprahdaily.com/life/health/a46075330/fopo-fear-of-peoples-opinions/>

Hegel, G.W.F. (1996). [1832-1845]. *Phänomenologie des Geistes*. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.



International Bar Association. (2021). Mental wellbeing in the legal profession: A global study. <https://www.ibanet.org/document?id=IBA-report-Mental-Wellbeing-in-the-Legal-Profession-A-Global-Study>.

Karnov Group. (2021). Fremtidens Jurist: Brancherapport. 2021. Hentet d. 02. april 2023 via: <https://www.karnovgroup.dk/fremtidens-jurist-2021>

Kristensen, T. L. (2023): Why we need to change the way we look at wellbeing, <https://www.linkedin.com/pulse/why-we-need-change-way-look-wellbeing-lea-thingmann-t6rfe/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Interview - det kvalitative interview som forskningshåndværk. Hans Reitzels Forlag.

Lazarus, R. S. (2006). Stress og følelser - en ny syntese. København: Akademisk Forlag.

Lewis, H. B. (1971). Shame and Guilt in Neurosis. International University Press.

Pedersen, P. S. (2016). Slip stress ud af skammekrogen - et forsvar for arbejdsfællesskabet. København: Kristelig Dagblads Forlag.

Pedersen, P. S. (2020). En oplyst anerkendelsesrejse - et nyt perspektiv på stress. Samfundslederskab i Skandinavien, 35(2), 91-104. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i2.5927>

Pedersen, P. S., & Gudmand-Høyer, M. (2017). Modsatrettede forpligtelser: Skam og stress i arbejdslivet. Erhvervspsykologi, 15(2), 4-19.

Pedersen, P. S. (2021): Stress og skam I arbejdslivet - en guide til fælles forebygge, Samfundslitteratur

Pedersen, P.S & Fischer, A.S. (2024). "Transformation Capabilities in a Well-being perspective: Dialogue Cards for training Constructive Collaboration and Resilience in Groups", in: Adam Lindgreen (ed.) Business Education in the 21. Th Century: Developing Discipline Competences and Transformation Capabilities by Designing for Knowledge. <https://doi.org/10.4337/9781802202694.00025>

Pedersen, P.S & Bagley, C. (2024): "Mitigating burnout in the legal industry through integrating psychological safety in the management of inhouse teams", International In-House counsel Journal.

Roellig, M. (2018). Judgment day. Docket. <https://docket.acc.com/judgment-day>, September 1.

Santesson, T. (2023). Advokater kæmper for balance i arbejdslivet, i Djøfbladet, 24.01 2023.

Spannow, I. & Harries, K. (2023). Den unge generation på arbejdsmarkedet. Diskurskrig eller potentiale? <https://mobilize-nordic.com/media/yhlkkihx/den-unge-generation-pa-arbejdsmarkedet-diskurskrig-eller-potentiale.pdf>

Sparf, L. (2021). Bør sårbarhed have en plads ved dit arbejdsbord? Pov International, 09.11.2021

Sørensen, L. J. (2013). Skam - medfødt og tillært. København: Gyldendals Bogklubber.

Tangney, June Price; Stuewig, Jeff & Mashek, Debra J. (2007). "Moral Emotions and Moral Behavior", Annual Review of Psychology, 58(1), 345-372.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>

Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to an Abductive analysis. Sage. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Ungetrivselsrådet. (2022). Ungetrivselsanalyse. <https://www.dsfnet.dk/wp-content/uploads/2022/06/Ungetrivselsanalyse-Ungetrivselsraadet-maj-2022.pdf>

Vallentin, S.; Pedersen, P.S & Hollmann, T. (2023). "Arbejdsfamilien" som arbejdsfællesskab- en teoretisk og empirisk analyse af post-heroisk ledelse, i Samfundslederskab i Skandinavien, Årgang 38, nummer 1, 2023. <https://doi.org/10.22439/sis.v38i1.6845>

Van Hauen, E. (2024). "Generationen, der skal redde verden - med lidt hjælp fra os andre - Forstå hvordan de unge Z'ere skaber vores fremtid". Gyldendal.