



TILTRÆKKENDE VIRKSOMHED?

Et kvantitativt studie af hvordan danske, videndrevne virksomheder bør tiltrække fremtidens akademiske arbejdskraft fra hovedstadsområdet.

THOMAS RASMUSSEN

English title: *An Attractive Company?*



CBS

COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL

HANDELSHØJSKOLEN

15. MAJ 2019

Kontrakt-/studienummer - 13764

Vejleder: Lise Lyck

176.055 anslag inkl. mellemrum

77,3 normalsider á 2275 anslag

Cand.merc.EMF – Økonomisk Markedsføring

Institut for Afsætningsøkonomi (AØ)

FORORD

Denne kandidatafhandling er resultatet af en halv vinter og et helt forårs arbejde i år 2019, hvor imens moskéangrebet i Christchurch, branden i Notre Dame og statsminister Lars Løkke Rasmussens udskrivelse af folketingsvalg har fundet sted.

Som led i kulminationen på fem års universitetsstudie vil jeg gerne takke Academic Work for at give mig adgang til deres database af kommende og nyuddannede akademikere og tak til de dertilhørende 191 respondenter, der valgte at besvare min spørgeskemaundersøgelse. Derudover skal der lyde et tak til Lise, min vejleder, for kyndig sparring, tak til min mor for en skarp grammatisk sans, tak til Dylan for et som altid fantastisk brægende selskab og tak til Sarah for alt.

Endelig, tak til dig der læser.

God læselyst,

Thomas

“Jo mere frastødende arbejdet bliver, jo mindre bliver lønnen.” (Karl Marx, 1818-1883)

ABSTRACT

This master's thesis examines how Danish, knowledge driven organizations must adapt to the work life demands of the future academic workforce within the Copenhagen region to ensure their position, existence and sustainable competitive advantages. In the age of globalization and digitalization modern organizations' agility is more pushed than ever. In combination, an economic boom in Denmark drives the increasing competition for attracting young, newly educated academics among Danish, knowledge driven organizations which furthermore empowers the attractive workforce to endeavor more from their potential workplace than former generations.

Through a quantitative survey of 191 respondents it is found that challenges, the opportunity of personal development, the social conditions of the workplace and the compliance between work tasks and personal values are the most desired and influencing factors when the future academic workforce of the Copenhagen region chooses an employer.

Based on theory by J. Kotter, this study finds that Danish, knowledge driven organization must build a guiding coalition to lead organizational change towards a culture adapted to the future academics in order to be able to attract, hire and motivate the essential staff. When leading the change, the coalition must spread motivation for change among all involved employees to thoroughly fulfill the adaptation of a new organizational culture. Through theories of D. Rousseau and S. Tijoriwala, it is found that the motivation for change in the knowledge driven organizations shall be implemented by the use of social accounts and motivated reasoning. Hereby, the internal communication of the organizational change must be differently adapted towards the diverse groups of employees such as elderly colleagues with a presumed aversion to the new and incessant focus on a younger workforce.

Finally, based on the theory of D. Aaker, this master's thesis concludes, that Danish, knowledge driven organizations are able to create essential, sustainable competitive advantages by being competent to attract especially the most proficient part of the future academic workforce, as it has the ability to constitute value propositions, main assets and core competencies.

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	1
ABSTRACT	2
INDHOLDSFORTEGNELSE	3
KAPITEL 1. PROBLEMFELT	6
1.1 Indledning	6
1.2 Problemformulering.....	7
1.2.1 Problemstillinger.....	7
1.3 Afgrænsning	8
1.4 Læsevejledning & afhandlingens struktur.....	9
KAPITEL 2. VIDENSKABSTEORI OG METODE.....	11
2.1 Videnskabsteori.....	12
2.1.1 En bid af socialkonstruktivismen	12
2.1.2 En positivistisk tilgang.....	13
2.1.3 Normativ og empirisk videnskabsteori	14
2.2 Undersøgelsesdesign	15
KAPITEL 3. EMPIRISK ANALYSE OG EMPIRIINDSAMLING	17
3.1 Kvalitative, semistrukturerede enkeltpersons- og fokusgruppeinterview	17
3.1.1 Interview og socialkonstruktivismen	18
3.2 Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse	20
3.2.1 Population og stikprøve.....	20
3.2.2 Dataindsamlingsmetode	21
3.2.3 Udformning af spørgeskemaundersøgelsen.....	22
3.2.3.1 Spørgsmålstyper	22
3.2.3.2 Spørgsmålsformulering	24
3.2.3.3 Spørgsmålsrækkefølge	24
3.2.3.4 Test af spørgeskemaet	25
3.2.3.5 Spørgeskemaets indhold	26
3.2.3.6 Måleniveau og skalatyper	26
3.2.4 Databehandling.....	27
3.2.4.1 Eksport, rensning og indlæsning af data	27
3.2.4.2 Kvalitet af data: reliabilitet og validitet	28
3.2.4.3 Frekvens- og krydstabeller	29
3.2.4.3.1 Frekvenstabeller.....	30
3.2.4.3.2 Repræsentativitet og generaliserbarhed	30
3.2.4.3.3 Frekvenstabeller og tendenser	31
3.2.4.3.4 Krydstabeller	31
3.2.4.4 Faktoranalyse	32

3.2.4.4.1 Udførelse af faktoranalyse	33
3.2.4.4.2 Faktorernes frekvenser	35
3.2.4.5 Klyngeanalyse	36
3.2.4.5.1 Teoretisk redegørelse	36
3.2.4.5.2 Valg af sammenligningsvariable	36
3.2.4.5.3 Metode til afstandsberegning og klyngedannelse	36
3.2.4.5.4 Antal klynger	37
3.2.4.5.5 Tre forskellige segmenter	37
3.2.4.5.6 Segmenternes kønsfordeling	38
3.3 Delkonklusion 1 - Besvarelse af Q1	39
KAPITEL 4. TEORI	41
4.1 Kotters forandringsledelse	42
4.1.1 Transformerings af organisationer - fiaskoer og succeser	42
4.1.2 8-trinsmodellen	43
Trin 1: Etablér en følelse af nødvendighed	43
Trin 2: Skab en styrende koalition	44
Trin 3: Udvikl og fastlæg en vision og strategi	44
Trin 4: Kommunikér den nye vision og strategi	44
Trin 5: Fjern forhindringer og styrk bredtfavnende handling	44
Trin 6: Skab kortsigtede sejre	45
Trin 7: Konsolider gevinsten og skab mere forandring	45
Trin 8: Forankr forandringen og de nye tiltag i organisationskulturen	45
4.2 Motivationsteori	46
4.2.1 Intern vs. ekstern motivationsteori	46
4.2.1.1 Intern motivationsteori	46
4.2.1.2 Ekstern motivationsteori	47
4.2.2 Motivationsskabelse gennem organisationsforandring	47
4.2.2.1 Social accounts	48
4.2.2.2 Motiveret begrundelse	48
4.3 Vedvarende konkurrencefordele	49
4.3.1 Grundlaget for konkurrencen	49
4.3.2 Hvad du tilbyder	50
4.3.3 Hvor du konkurrerer	50
KAPITEL 5. TEORETISK ANALYSE	51
DEL 1	
5.1 Ledelse af forandring	52
5.2.1 Trin til den akademiske vilje	52
Trin 1: Er forandringen nødvendig?	53
Trin 2: Hvem bør styre og drive forandringen?	54
Trin 3: Hvilken vision, hvilken strategi?	55
Trin 4: Flerstemmig, tydelig og gentagen kommunikation	56
Trin 5: Færre forhindringer og mere handling	57
Trin 6 & 7: Er der noget at fejre?	58
Trin 8: Tid til kulturforandring	59
5.2 Motivation for forandring	59

5.2.1 Legitimering af forandring med social accounts	60
5.1.1.1 Afbødende ansvar	60
5.1.1.2 Frikendende motiver	61
5.1.1.3 Framing af udfald	61
5.2.2 Motiveret begrundelse	62
5.2.2.1 Identificering af medarbejdergrupper	62
5.2.2.1.1 Kognitive segmenter	62
5.2.2.1.2 Erfaringsmæssige segmenter	63
5.2.2.1.3 Det indflydelsesrige segment	64
5.3 Delkonklusion 2 - Besvarelse af Q2	65
DEL 2	
5.4 SKABELSE AF VEDVARENDE KONKURRENCEFORDELE	66
5.4.1 Hvad er dit grundlag for konkurrencen?	66
5.4.2 Hvad er dine værdiskabere?	67
5.4.3 Hvor konkurrerer du?	68
5.5 Delkonklusion 3 - Besvarelse af Q3	68
KAPITEL 6. AFSLUTNING	70
6.1 Diskussion	70
6.1.1 Spørgeskemaundersøgelsens anvendelighed	71
6.1.2 Implementering af forandring - blandt ældre	72
6.1.3 Akademisk arbejdsstyrke - fordel for alle?	73
6.2 Konklusion	75
6.3 Videre forskning & perspektivering	77
LITTERATURLISTE	78
BILAG	82

KAPITEL 1.

PROBLEMFELT

Nærværende afhandlings første kapitel introducerer indledningsvist omdrejningspunktet for afhandlingens undersøgelse ved en kort opridsning af, hvilke særlige samfundstendenser der danner udgangspunkt for det undersøgte problemfelt. Dernæst præsenteres afhandlings kerne i form af problemformuleringen og dertilhørende problemstillinger, hvilket leder til en kort, yderligere afgrænsning af afhandlingens undersøgelsesfelt og datainddragelse. Kapitlet afsluttes med en læsevejledning, samt illustration af afhandlingens struktur, hvilket har til formål at guide læseren gennem de følgende kapitler.

1.1 Indledning

Efter en næsten fire måneder lang konflikt med samtidig lockout af 40.000 arbejdere indgik datidens svar på Dansk Arbejdsgiverforening (DA) og Landsorganisationen i Danmark (LO) i september 1889 et forlig, som dels gav arbejdsgiverne ret til at lede og fordele arbejdet og dels gav arbejderne ret til at organisere sig i fagforeninger - det såkaldte *Septemberforlig* (Arbejdersmuseet, Viden og Samlinger). Forliget skabte udgangspunktet for den nu mere end 100 år gamle danske model, som stadig den dag i dag udgør en betydelig del af fundamentet for det danske arbejdsmarkeds opbygning og dermed den danske velfærdsstats udgangspunkt i fleksibilitet og sikkerhed, *flexicurity*, på arbejdsmarkedet (Granov, 2013).

Meget vand er dog løbet under broerne i Danmark siden skabelsen af den danske model, og særligt i de seneste år er der sket store forandringer på både det danske og det vestlige arbejdsmarked. Virksomheder har altid, i en vis grad, skullet være i stand til at forandre og forny sig i takt med eksterne, samfundsmæssige forandringer, men de seneste årtiers globalisering og digitalisering stiller langt større krav til virksomheders omstillingsparathed og agile manøvreduktighed end tidligere (Kotter, 2012). Forandringerne på det danske arbejdsmarked udspringer sig yderligere af det seneste årtis økonomiske højkonjunktur, der, sammen med digitaliseringens bud efter videndrevne virksomheder, har skabt en større efterspørgsel efter kvalificeret, nyuddannet akademisk arbejdskraft - og som følge deraf en mangel på samme (Qvistgaard, 20/2 2018). Alvoren af den manglende arbejdskraft tydeliggøres af den danske regerings prognoser om, at danske virksomheder samlet set ville kunne beskæftige 45.000 flere personer, svarende til en produktion på 34 mia. kr. om året, hvis der ikke var mangel på arbejdskraft (Djernæs, 30/10 2018), samt at der i 2030 vil mangle 19.000 IT-specialister i Danmark (Breinstrup & Svansø, 31/5 2016).

Danske, videndrevne virksomheders intensiverede konkurrence om kvalificeret arbejdskraft medvirker til, at netop de individer, der udgør den efterspurgte arbejdskraft, har andre forventninger og stiller

nye krav til deres fremtidige arbejdsliv, end hidtidige generationer af arbejdstagere har gjort. Den nye generation af arbejdstagere består hovedsageligt af den såkaldte Generation Y, der dækker over digitalt indfødte personer født i 1980- og 90'erne, som viser sig at blive den højest uddannede generation nogensinde (Prasz, 24/8 2016). I Danmark udgør denne generation 18 % af befolkningen, svarende til omtrent 1 million mennesker (ibid.). Virksomhedernes stigende efterspørgsel efter og mangel på denne generation som arbejdskraft tildeler arbejdskraftens individer en forøget magt, da virksomhederne må tilpasse sig arbejdskraftens forventninger og krav for at forbedre deres tiltrækningsevne.

Den beskrevne udvikling, herunder nyuddannede akademikeres nye forventninger til deres arbejdsliv, samt videndrevne virksomheders nødvendighed for tiltrækning af denne nye type arbejdskraft og dermed forandring, leder til afhandlingens problemformulering.

1.2 Problemformulering

Hvordan skal danske, videndrevne virksomheder tilpasse sig hovedstadsområdets fremtidige, akademiske arbejdsstyrkes forventninger til sit arbejdsliv i et perspektiv af forandringsledelse, motivationsteori og skabelse af vedvarende konkurrencefordele?

Afhandlingens problemformulering er på sin vis todelt, idet den første del hovedsageligt er empirisk funderet og besvares gennem brug af kvantitative data, der er indsamlet og behandlet på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse. Anden del er i højere grad teoretisk funderet, da den besvares med udgangspunkt i en teoretisk analyse af de empiriske fund. Overordnet besvares problemformuleringen gennem udforskningen og besvarelsen af nedenstående problemstillinger, som således repræsenterer essentielle perspektiver og dele af afhandlingen.

1.2.1 Problemstillinger

Q1: Hvilke forventninger har hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere til deres fremtidige arbejdsliv?

Q2: Hvordan bør danske, videndrevne virksomheder tilpasse sig hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikeres forventninger til deres fremtidige arbejdsliv gennem forandringsledelse og motivationsteori?

Q3: Hvordan kan danske, videndrevne virksomheder skabe vedvarende konkurrencefordele ved tilpasning til hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikeres forventninger til deres fremtidige arbejdsliv?

1.3 Afgrænsning

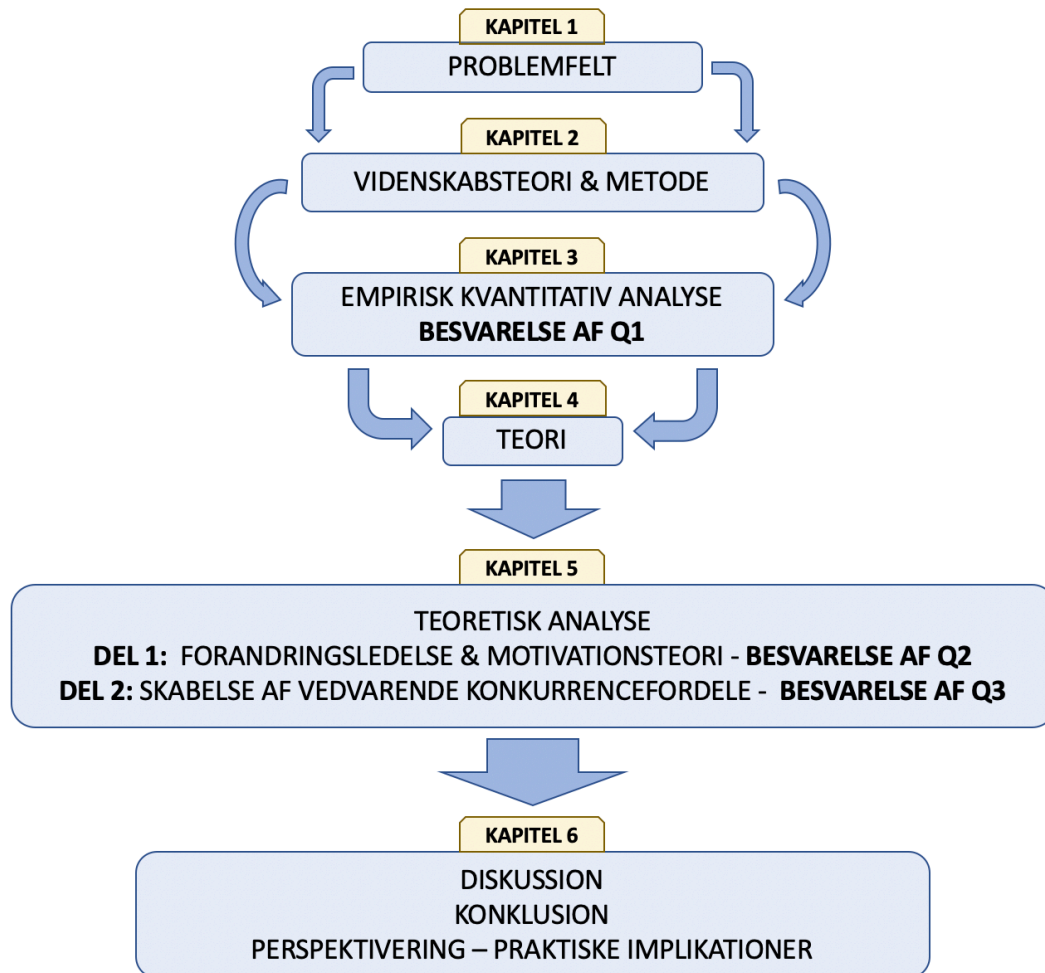
For at skabe et fokuseret empirisk og teoretisk udgangspunkt for afhandlingen er der foretaget en afgrænsning af afhandlingens undersøgelsesfelt, hvilket præsenteres i det følgende.

På trods af at manglen på arbejdskraft i Danmark i mindst lige så høj grad er gældende for ufaglært arbejdskraft, er nærværende afhandling afgrænset til udelukkende at koncentrere sig om den akademiske arbejdskraft. Dette afspejles ligeledes i valget om kun at inddrage videndrevne virksomheder, som karakteriseres ved at basere sine kerneydelser, -kompetencer og -produkter på faglært, specialiseret viden, hvorved virksomhederne hovedsageligt består af en akademisk arbejdsstyrke. Fokusset på netop den akademiske arbejdskraft og videndrevne virksomheder udspringer først og fremmest af mit tillærte vidensapparat, som primært udgøres af akademisk, teoretisk viden, samt analyser af videndrevne virksomheder. Dertil udgøres afhandlingens empiri af kvantitative data fremkommet gennem en spørgeskemaundersøgelse, der er sendt til en database af hovedsageligt akademikere. Databasens tilgængelighed skyldes et samarbejde med rekrutterings- og bemandingsvirksomheden *Academic Work*, hvis primære målgruppe er videndrevne virksomheder og akademiske jobsøgende, hvorfor databasen består af selvsamme. Denne adgang har haft betydning for afgrænsningen af afhandlingens udgangspunkt i den akademiske arbejdsstyrke. Slutteligt fokuserer afhandlingen på den akademiske arbejdsstyrke grundet personlig interesse og emnets aktualitet.

Ydermere afgrænses det empiriske undersøgelsesfelt til hovedstadsområdets akademiske arbejdsstyrke. Denne afgrænsning skyldes udelukkende tilgængeligheden af data. Ved indledende undersøgelse af Academic Works tilgængelige database af individer ses det, at størstedelen af de potentielle respondenter er bosiddende i hovedstadsområdet. Således repræsenterer databasen ikke hele Danmarks akademiske arbejdsstyrke, hvorfor en stikprøveundersøgelse ligeledes udelukkende muliggør undersøgelse af respondenter fra hovedstadsområdet.

1.4 Læsevejledning & afhandlingens struktur

Afhandlingen er inddelt i seks kapitler og illustreres i nedenstående Model 1.



Model 1: *Afhandlingens indhold.* Egen tilvirkning.

Efter nærværende kapitel 1 følger afhandlingens videnskabsteoretiske og metodiske kapitel, som netop præsenterer den anvendte videnskabsteori og metodik bag afhandlingen og indsamlingen af undersøgelsens primære empiri. Omdrejningspunktet for kapitel 2 er således en redegørelse af den gennemførte kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Derefter følger en empirisk analyse af den indsamlede kvantitative data, som videre leder til besvarelse af afhandlingens Q1.

Dernæst følger en gennemgang af afhandlingens teoretiske ramme i kapitel 4, som således præsenterer og gennemgår hovedelementerne i de væsentligste, anvendte teorier. I forlængelse af den teoretiske afklaring følger det teoretisk analyserende kapitel 5, som skaber samspil mellem den indsamlede og behandlede empiri, samt det præsenterede teoriapparat. Kapitel 5 besvarer således afhandlingens Q2 og Q3.

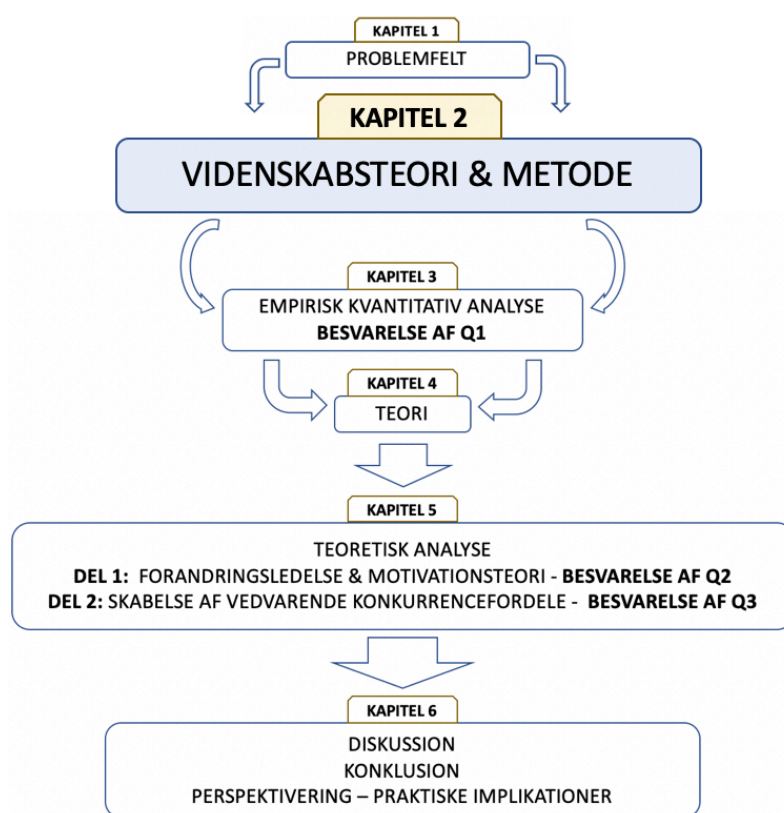
Besvarelsene af afhandlingens problemstillinger leder videre til det afsluttende kapitel 6, som trækker på afhandlingens samlede fund i en diskussion, konklusion, samt en efterfølgende perspektivering.

Hver af afhandlingens seks kapitler består af flere afsnit, som hver især er nummereret efter rækkefølgen og det overordnede afsnit. Ovenstående Model 1 optræder gentagne gange i afhandlingen med forskelligt fokus, hvilket har til formål at give læseren yderligere overblik over den samlede afhandling.

KAPITEL 2.

VIDENSKABSTEORI OG METODE

Følgende kapitel behandler den metode, der konstituerer grundlaget for afhandlingen. Som vist i problemformuleringen findes den væsentligste del af afhandlingens empiriske kerne i undersøgelsen af, hvilke forventninger fremtidens akademiske arbejdsstyrke - nærmere bestemt hovedstadsområdet studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere - har til deres arbejdsliv. Udgangspunktet for dette undersøges i nærværende videnskabsteoretiske og metodiske kapitel, hvormed kapitlet udgør indledningen til den efterfølgende empiriske analyse, som besvarer afhandlingens Q1.



Model 1.1: Afhandlingens indhold, videnskabsteori og metode. Egen tilvirkning.

Kapitlet præsenterer indledningsvist afhandlingens positivistiske videnskabsteoretiske udgangspunkt. Dertil følger en afklaring af, hvad det positivistiske udgangspunkt betyder for den videre forskning, dataindsamling og vidensforståelse. I løbet af denne afklaring vil positivismens ontologiske og epistemologiske udgangspunkt tages i betragtning i forhold til indeværende afhandlings genstandsfelt. I forlængelse heraf afklares metodologiens normative og empiriske tilgang.

Dernæst præsenteres afhandlingens undersøgelsesdesign og dermed, hvordan afhandlingens emne og vidensfelt udforskes. Undersøgelsesdesignet beror på en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse som det

bærende element, mens semistrukturerede enkeltpersonsinterview samt fokusgruppeinterview har fungeret som støttende metoder. Kapitlet præsenterer og redegør således for det semistrukturerede interview, fokusgruppeinterviewet og den kvantitative spørgeskemaundersøgelse som dataindsamlingsmetoder med uddybelse af, hvad disse tilgange hver især har bidraget med til afhandlingen. I den forbindelse uddybes spørgeskemaundersøgelsens population, stikprøve, repræsentativitet, generaliserbarhed, indsamlingsmetode og udformning, mens den efterfølgende databehandling samt kvalitetsvurdering af selve dataene klargøres.

2.1 Videnskabsteori

Videnskabsteori kan betegnes som en metadisciplin, der udforsker videnskaben selv og således skaber forudsætningen for, at videnskaben reflekterer over og konfronterer udgangspunktet for sin egen viden (Jacobsen et al., 2013). Videnskabsteori er således teori med videnskab som genstandsfelt, hvorved den filosofiske gren af videnskabsteorien nærmere undersøger, hvordan videnskab kan praktiseres på den mest optimale måde (Ingemann, 2014). Der skelnes ofte mellem to paradigmer af videnskabsteoretiske positioner, som ved skarp opdeling har markant indflydelse på, hvordan verden beskues, og hvordan der kan opnås erkendelse (ibid.). Paradigmerne karakteriseres i nærværende afhandling som henholdsvis *realisme* og *idealisme*, hvortil de underliggende videnskabsteoretiske positioner inden for de to paradigmer tilnærmelsesvis deler samme livsanskuelse, *ontologi*. Netop ontologien er den fundamentale grundenhed for de videnskabsteoretiske positioner, idet den forklarer de grundlæggende antagelser om verden eller genstandsfeltet. Således kan verden enten observeres *realistisk* og dermed uafhængigt af observatøren og subjektet, på samme vis som man oftest vil observere naturen og materielle genstande; eller den kan observeres *idealistisk* og dermed være afhængig af både subjektet og observatøren, idet sandhed skabes af personen bag øjnene, der observerer, og kontinuerligt ændrer sig alt efter de sociale foranstaltninger og den pågældendes begrebsapparat (ibid.).

2.1.1 En bid af socialkonstruktivismen

To umiddelbart stærkt adskilte, dog hyppigt anvendte videnskabsteoretiske positioner findes i *socialkonstruktivismen* fra det idealistiske paradigme og *positivismen* fra det realistiske paradigme. Socialkonstruktivismen introduceres kort i det følgende for at skabe klarhed over, hvilke fravalg der foretages ved at benytte et positivistisk videnskabsteoretisk udgangspunkt. Samtidig inddrages elementer fra socialkonstruktivismen i afhandlingens supplerende anvendelse af kvalitative, semistrukturerede interview samt

fokusgruppeinterview, som benyttes til en forudgående forstærkning af den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Selve benyttelsen af den kvalitative metode og socialkonstruktivismen uddybes i afsnit 3.1.1.

I socialkonstruktivismen anses erkendelse som afhængig af subjektet, den observerende og deltagende, og konstruktioner, tilstande og den sociale virkelighed - i radikale tilfælde også den fysiske virkelighed - betragtes som sociale konstruktioner. Dermed består socialkonstruktivismen af en verdenserkendelse, *epistemologi*, hvor den sociale verden er, og skal forstås som, en social konstruktion. Afhængigt af denne beskrevne ontologi og epistemologi følger socialkonstruktivismens *metodologi*, som fremlægger, hvad der skal foretages for at opnå erkendelse, og dermed hvordan en undersøgelse skal tilrettelægges for at tilegne viden (Ingemann, 2014). Socialkonstruktivismens metodologi tager udgangspunkt i det narrative og søger den historie, som aktørerne skaber sammen, hvilket bl.a. kan udfoldes gennem kvalitative interview, fokusgruppeinterview og feltanalyser (ibid.).

2.1.2 En positivistisk tilgang

Positivismen kan spores tilbage til de antikke grækere, men udbredtes for alvor i 1800-tallets filosofikredse, med den franske filosof August Comte som central skikkelse, og tilgangen står som markant baggrundsfigur inden for talrige samfundsvidenskabelige fagdiscipliner gennem de seneste 150 år (Boolsen & Jacobsen, 2013). Positivismen anbefaler, at naturvidenskabernes metoder og videnskabssyn anvendes til at studere samfundet, og retningen positionerer sig dermed i det førnævnte realistiske paradigme, hvorved verden anses som eksisterende uafhængigt af subjektet. I nærværende afhandling benyttes positivismen som en samlebetegnelse, på trods af at positionen kan opdeles i flere specialiserede, videreudviklede "underbetegnelser", herunder filosofisk positivisme og logisk positivisme. Anvendelsen af samlebetegnelsen udspringer af et ønske om ikke at låse det videnskabsteoretiske grundlag fast til enkelte dele af retningen, da dette findes meningsløst pga. afhandlingens inddragelse af delelementer fra flere forskellige anskuelsesfelter.

Positivismen baserer sig på grundtanken om, at videnskab er videnskab uanset genstandsfeltet, hvorfor samfundet bør studeres på samme vis og med samme metoder, som biofysiske fænomener. Af den grund må også samfundet epistemologisk set erkendes ved sansning af de objektive forhold med eksperimentet som metodologi (Ingemann, 2014). Et eksperiment skal med positivistiske øjne ses som observationen af gentagelser under samme betingelser, hvormed man kan anskaffe empiri (ibid.). En sådan observation kan eksekveres gennem en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, hvor de samme spørgsmål stilles til forskellige personer inden for samme målgruppe, hvormed svarene udgør data, der kan generaliseres. Dette skaber et af de væsentligste skel mellem positivismen og den idealistiske

socialkonstruktivismes metodologi. Forud for det positivistiske eksperiment opstilles en eller flere hypoteser, som efterfølgende afprøves gennem eksempelvis en spørgeskemaundersøgelse, hvorefter hypoteserne be- eller afkræftes - en klar positiv korrelation mellem forskellige udsagn kan føre til en verificering af hypoteserne. Dermed kan det siges, at virkeligheden kan observeres til videnskabelse, som derefter kan benyttes til at forudsige og generalisere for dernæst at ændre og forbedre. Dette udtrykte Comte, en smule sat på spidsen, men stadig klart positivistisk; at man skal kunne vide for at kunne forudsige og forudsige for at kunne handle.

Denne afhandling søger netop gennem en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, med overordnede hypoteser om fremtidens akademiske arbejdstagere, at undersøge, hvilke forventninger hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere har til deres fremtidige arbejdsliv. Dette via en undersøgelse af en stikprøve, som skal kunne generaliseres over en bred population og dermed skabe forudsigelser til videre anbefalinger, omhandlende hvordan virksomheder bør tilpasse sig. Med positivismen som grundlæggende videnskabsteoretiske udgangspunkt legitimeres den anvendte kvantitative metode som bærende element i besvarelsen af problemfeltet. Præsentation og klargørelse af bl.a. målgruppe, stikprøve, population og generaliserbarhed findes i afsnit 3.2 *Kvantitativ Spørgeskemaundersøgelse*.

2.1.3 Normativ og empirisk videnskabsteori

Inden for videnskabsteorien kan man skelne mellem flere forskellige tilgange eller vidensniveauer som værende deskriptive, normative, empiriske og filosofiske (Jacobsen et al., 2013). Det deskriptive vidensniveau har til formål at beskrive et bestemt tilfælde eller problem samt omfanget af dette uden at analysere, hvad der bør gøres. Det normative vidensniveau forholder sig derimod også til, hvordan forholdene bør være og er på den måde foreskrivende. Samtidig undersøger den empiriske videnskabsteori sin omverden ved at observere og iagttage for således at tilegne viden, hvilket modsætter sig den filosofiske videnskabsteori (ibid.). Denne afhandling søger både at beskrive, hvilke forventninger studerende på lange videregående uddannelser og nyuddannede akademikere har til sit fremtidige arbejdsliv, årsagerne bag disse forventninger samt analysere, hvilke tiltag der bør inkorporeres i virksomhederne for at efterleve disse forventninger. Derudover baseres tilegnelsen af empiri sig på empirisk videnskabsteori, eftersom grundlaget for empiriindsamlingen skabes af den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, som netop iagttager for tilegnelse af viden, hvilket samtidig stemmer overens med positivismens generelle videnstilegnelse og placering i det realistiske videnskabsteoretiske paradigme.

2.2 Undersøgelsesdesign

Nærværende afhandlings undersøgelsesdesign præsenteres blot kort i dette afsnit, eftersom det findes meningsfuldt, at de enkelte elementer i undersøgelsesdesignet ekspliciteres løbende i særskilte afsnit. Et undersøgelsesdesign er rammen for et givet forskningsprojekt eller en markedsanalyse, som præsenterer de påkrævede procedurer til fremskaffelse af nødvendig viden, der kan besvare den givne problemformulering (Malhotra et al., 2017). Derfor fungerer dette afsnits redegørelse for undersøgelsesdesignet som et overblik over, hvordan afhandlingens emne udforskes.

Afhandlingens undersøgelse centrerer sig som nævnt om en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der har til formål at klarlægge akademikeres forventninger til deres fremtidige arbejdsliv. Denne klarlæggelse foretages hovedsageligt ved at spørge ind til populationens grad af enighed i diverse udsagn om deres fremtidige arbejdsliv. Dermed er den kvantitative spørgeskemaundersøgelses primære hensigt at besvare en væsentlig del af afhandlingens problemformulering omhandlende de faktiske forventninger fra undersøgelsens population.

Forskningsmæssigt går undersøgelsen metodisk induktivt til værks. Det indebærer, at undersøgelsen gennem en stikprøve søger at slutte fra det enkelte til det generelle - dvs. til populationen, med formålet om at det tilnærmelsesvis skal munde ud i teori på baggrund af empiri. Denne metodik står i modsætning til den deduktive fremgangsmåde, som slutter fra det generelle til den specifikke, også betegnet som det partikulære (Andersen, 2013). Besvarelsene af spørgeskemaundersøgelsen frembringer data, som efterfølgende analyseres i IBM's program til håndtering af data til statistiske analyser, SPSS. Med spørgeskemaundersøgelsen i centrum og med et fokus på videre generalisering efter verificering af den indsamlede data findes samspillet mellem primærundersøgelsen og det fremlagte videnskabsteoretiske grundlag optimalt.

Forud for den kvantitative spørgeskemaundersøgelse er der udført et kvalitativt, semistruktureret fokusgruppeinterview. Fokusgruppeinterviewet skaber en samtale mellem individer fra den samme målgruppe, som søges udforsket i spørgeskemaundersøgelsen og har til formål at styrke selve spørgeskemaundersøgelsens spørgeskema. Styrkelsen opstår ved at få indblik i en del af populationens forståelse for det generelle vidensfelt og de specifikke stillede spørgsmål, som tilsammen er med til at støtte udformningen af bedre og lettere forståelige spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen og sikrer dermed dens kvalitet.

Forud for både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewet er der desuden udført to kvalitative, semistrukturerede enkeltpersonsinterview. Udover at have samme formål som fokusgruppeinterviewet i sin evne til direkte at styrke spørgeskemaundersøgelsens kvalitet, sikrer

enkeltpersonsinterviewene også fokusgruppeinterviewets kvalitet ved interview af enkeltpersoner fra den gennemgående anvendte population.

Dermed består hoveddelen af undersøgelsen af selvindsamlede, primære data, som suppleres af sekundære data i form af allerede eksisterende statistiske analyser og indblik fra inddragne forskningsartikler. Metodologien bag afhandlingen kan dermed klassificeres som *metodetriangulering*, idet der anvendes flere typer data og metoder til studiet af et socialt fænomen, som er med til at opveje de enkelte datatyper og metoders svagheder og på den måde styrke fundamentet for undersøgelsen (ibid.).

KAPITEL 3.

EMPIRISK ANALYSE OG EMPIRI-INDSAMLING

Indeværende kapitel 3 bygger videre på kapitel 2 med en empirisk analyse af den fremskaffede data og har således til formål at besvare Q1. Afslutningsvist vil det blive uddybet, hvordan dataindsamlingens endelige resultater anvendes i den senere analyse, hvorved afhandlingens metodiske udgangspunkt yderligere berettiges.

Valget af metode til empiriindsamling falder oftest mellem den kvalitative og kvantitative metode. Først og fremmest adskiller de to metoder sig i karakteren af den indsamlede data, hvor den kvalitative metode hovedsageligt anvender dokumenter, lydoptagne interview og feltnoter, mens den kvantitative metode sædvanligvis benytter tabelopstillede tal. En væsentligere adskillelse mellem metoderne findes i kendsgerningen, at kvantitativ forskning almindeligvis fokuserer på sammenhængene mellem få kendetegn blandt mange variable, hvorimod kvalitativ forskning i langt højere grad fokuserer på sammenhængene mellem et større antal kendetegn blandt relativt få variable (Hansen & Andersen, 2009).

I de følgende afsnit præsenteres afhandlingens anvendelse af både den kvalitative og kvantitative metode med størst fokus på sidstnævnte. På trods af den kvantitative spørgeskemaundersøgelses klare vægtning i det samlede empirigrundlag fremlægges først de anvendte kvalitative metoder, da disse netop er forudgående for den kvantitative metode i nærværende undersøgelse. Grundet de kvalitative enkeltpersons- og fokusgruppeinterviews lavere grad af betydning for afhandlingens samlede empiriindsamling afgrænses de følgende afsnit ved ingen eller minimal specificering af udvælgelseskriterier, rekruttering, interviewet i praksis samt etiske overvejelser.

3.1 Kvalitative, semistrukturerede enkeltpersons- og fokusgruppeinterview

I dette afsnit præsenteres både det kvalitative, semistrukturerede enkeltpersonsinterview og fokusgruppeinterviewet, hvis anvendelse har samme formål for denne afhandling: at styrke den primære empiriindsamlingsmetode - den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. På trods af at enkeltpersons- og fokusgruppeinterviewet i sin grundform har forskellige metodiske funktioner, fremstilles de her i ét afsnit, da metoderne anvendes og tilnærmelsesvis struktureres ens, optræder sekundært og, som nævnt, har samme overordnede formål. Desuden deler enkeltpersons- og fokusgruppeinterviewet væsentlige aspekter som

interviewform, hvilket skaber større legitimitet i fremstillingen af begge metoder i samme afsnit (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Veludførte interview er, ifølge Svend Brinkmann og Lene Tanggaard “... *en af de vigtigste og mest effektive måder, vi kan forstå vores medmennesker på*” (Brinkmann & Tanggaard 2015b, s. 30). Interviewet åbner muligheden for at afsøge et limiteret antal individers oplevelser af specifikke hændelser, situationer og fænomener ved at spørge ind hertil (Brinkmann & Tanggaard 2015). Samtidig kendetegnes fokusgruppeinterviewet, som modsat enkeltpersonsinterviewet oftest består af seks til ti personer, ved sin ikke-styrende interviewstil, der søger at få flest mulige synspunkter frem angående det emne, der er i fokus (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 170).

I denne afhandling giver anvendelsen af enkeltpersons- og fokusgruppeinterviewet mulighed for at foretage en dybdegående undersøgelse af enkelte studerende på videregående uddannelser, samt nyuddannede akademikers forventninger til deres arbejdsliv. Ved at spørge ind til interviewpersonernes tanker, holdninger og forventninger kan der opnås viden om samspillet mellem ønsket om at læse en lang videregående uddannelse, motiverne bag ønsket om at arbejde, hvad der anses som vigtigst ved det fremtidige arbejdsliv, samt hvad fremtidige arbejdsgivere kan gøre for at tiltrække nye medarbejdere. Denne viden har som formål at styrke den kvantitative spørgeskemaundersøgelse ved at give indblik i målgruppens forståelsesramme, hvilket bidrager til udarbejdelsen af bedre og mere relevante spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen.

3.1.1 Interview og socialkonstruktivismen

Både det kvalitative enkeltpersonsinterview og fokusgruppeinterviewet knytter sig, som tidligere nævnt, til det idealistiske videnskabsteoretiske paradigme, hvor subjektet har indflydelse på verdenssynet. Enkeltpersons- og fokusgruppeinterviewene udføres med et socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk udgangspunkt, hvorved der hverken kan eller forsøges opnået et autentisk indblik i en objektiv sandhed om interviewpersonernes erfaringer, følelser og tanker - en sådan objektiv sandhed findes ikke (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Socialkonstruktivismen influerer dermed udgangspunktet for enkeltpersons- og fokusgruppeinterviewene, da de ses som sociale møder mellem interviewer og interviewperson, hvormed den opnåede viden er et resultat af interaktionen, der opstår i interviewene (Järvinen 2005). Interviewer og interviewpersons interesser, forudantagelser og holdninger har således indflydelse på den mening, der skabes i interaktionen (ibid.). Dette gælder også for de enkeltpersons- og fokusgruppeinterview med studerende og nyuddannede, som er foretaget ifm. denne afhandling, hvorved min egen forforståelse som kandidatstuderende og socialt væsen influerer på interviewenes gang (ibid.). Interviewene betragtes

desuden fra et *Goffmansk* perspektiv, hvor interaktion anses som værende præget af de deltagendes ønsker om at fremvise deres “foretrukne selv”. Dette baseres på en idé om, at mennesker består af flere “selver”, som hun eller han kan vælge imellem og fremvise, afhængigt af hvad der findes meningsfuldt i den specifikke situation (ibid.). Dette bevirker eksempelvis, at interviewpersonerne vil fremvise sig selv som “studerende med visionære fremtidsønsker” eller “nyuddannet intellektuel”, mens jeg som interviewer vil fremvise mig selv som “vidende, seriøs forsker”, der udstråler selvsikkerhed og interesse for interviewpersonerne.

Undersøgelsens enkeltpersonsinterview styres delvist af mine forudgående nedskrevne spørgsmål og delvist af interviewpersonernes svar, samt den medfølgende samtaleudmunding, hvilket benævnes semistrukturerede interview (Brinkmann & Tanggaard 2015). Det samme er yderst sammenligneligt gældende for undersøgelsens fokusgruppeinterview, der, som tidligere bemærket, kendetegnes ved sin ikke-styrende interviewstil. Således tager interviewene både udgangspunkt i en på forhånd udviklet interviewguide (Bilag 1+2, *Interviewguide 1+2*) med emner og områder, som jeg ønsker at berøre i samtalen, såvel som interviewpersonernes egne drejninger af samtalen. Valget af det semistrukturerede interview udspringer af ønsket om, at interviewene hverken bliver for løse og ukontrollerbare eller for stramme uden plads til interviewpersonernes egne fortællinger, forestillinger og nuancer, som potentielt kan gå tabt, hvis interviewene udelukkende tager udgangspunkt i min egen forestillings- og vidensramme. Da disse kvalitative undersøgelser netop søger at få indblik i interviewpersonernes egne begrebsforståelser og viden om undersøgelsesfeltet til formulering, udformning og dermed styrkelse af den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, anses de semistrukturerede enkeltpersonsinterview og fokusgruppeinterviewet som de ideelle fremgangsmåder.

I alt fuldførtes to semistrukturerede enkeltpersonsinterview med studerende bosat i København, henholdsvis i alderen 26 og 27 år, der går på sidste semester af deres kandidatuddannelse. Den ene studerer på Københavns Universitet og den anden på Copenhagen Business School. De to enkeltpersonsinterview varede 18-27 minutter og blev lydoptaget efter interviewpersonernes tilladelse (Diktafon 1+2), hvorefter begge interview blev transskriberet (Bilag 3+4, *Transskribering. 1+2*). Derefter fuldførtes ét fokusgruppeinterview med seks kandidatstuderende fra København i alderen 24-27 år. Fokusgruppeinterviewet varede 1 time og ti minutter; det blev ligeledes lydoptaget efter samtykke (Diktafon 3) og efterfølgende sammenfattet og opdelt i et resumé til overskueliggørelse af de mange diskussioner og holdninger (Bilag 5, *Resumé, fokus*).

3.2 Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse

En spørgeskemaundersøgelse defineres af Boolsen (2008) som “(...) *en undersøgelse af et relativt stort antal personer om et relativt begrænset antal variable*” (Boolsen, 2008, s. 14), hvilket tydeliggør undersøgelsesmetodens tilhørsforhold til den kvantitative metode og ikke mindst positivismen.

Inden for den kvantitative metode er spørgeskemaet den mest anvendte undersøgelsesmetode, som har sin klare force i generaliserings- og forudsigelsesevnen og sin måske største svaghed i afhængigheden af personen bag spørgeskemaet og den efterfølgende dataanalyse (Hansen & Andersen, 2009). Det er derfor op til frembringeren og udøveren af den kvantitative spørgeskemaundersøgelse at være klædt teoretisk på, før skabelsen af undersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelsen i denne afhandling søger desuden, modsat *longitudinalstudiet* som følger et fænomen over tid, at give indblik i et øjebliksbillede af populationens forventninger til deres fremtidige arbejdsliv, hvorfor undersøgelsen er statisk med det formål at give en kvalificeret fremtidsforventning (Andersen, 2013).

De væsentligste elementer, der tilsammen skaber en spørgeskemaundersøgelse så kvalitetsrig som muligt, præsenteres i de følgende afsnit.

3.2.1 Population og stikprøve

I forlængelse af præsentationen af det videnskabsteoretiske udgangspunkt, samt beskrivelsen af formålet med afhandlingens spørgeskemaundersøgelse præciseres således undersøgelsens population. En undersøgelses population konstitueres af samtlige elementer, oftest enkeltpersoner, persongrupper eller organisationer, som har allerede definerede egenskaber til fælles (Hansen & Andersen, 2009). Eftersom en væsentlig del af undersøgelsestemaet, og dermed afhandlingens problemfelt- og formulering, udspringer sig af ønsket om at undersøge hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikeres forventninger til deres arbejdsliv, peger undersøgelsestemaet direkte på spørgeskemaundersøgelsens population som værende netop studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere fra hovedstadsområdet.

Eftersom termen “nyuddannet akademiker” subjektivt kan fortolkes og defineres forskelligartet, specificeres anvendelsen af termen til at dække 20-31-årige universitetsuddannede med en kandidatgrad. Aldersafgrænsningen udspringer sig af tidligere afdækkede tids- og samfundsmæssige indflydelser på arbejdsmarkedets nuværende forudsætninger, som derved skal afspejles i en population, der er opvokset og uddannet i netop denne tidsmæssige periode.

Det er normalvis praktisk umuligt, unødvendigt økonomi- og tidskrævende samt kvalitetsnedsættende at udføre en totaltælling med inddragelse af hele populationen (ibid.). Dette er også tilfældet ved denne kvantitative spørgeskemaundersøgelse, idet der i 2017 dimitterede 24.467 færdiguddannede kandidater, hvilket umuliggør en totaltælling af disse, selv med afgrænsningen til hovedstadsområdet (DKUNI, 2017).

Af selvsamme årsag er det almindeligt i kvantitative undersøgelser at indsamle data fra en delmængde af populationen, som således udgør en stikprøve (ibid.). Stikprøven udvælges i simpelt og tilfældigt, hvorved alle enheder i populationen har lige stor udvalgsandsynlighed (Hansen & Andersen, 2009). Hertil skal det dog indskydes, at grundet dataindsamlingsmetoden, som hovedsageligt udspiller sig gennem rekrutteringsbureauet Academic Works database bestående af nuværende og tidligere ansatte konsulenter med en stor andel af personer inden for indeværende undersøgelses population, vil der naturligvis ikke være samme udvalgsandsynlighed blandt hele populationen. Eftersom stikprøven hverken er systematisk eller stratificeret udvalgt, benævnes den fortsat som værende simpel og tilfældig på trods af, at jeg er velvidende om, at Academic Work hovedsageligt opererer i hovedstadsområdet, hvorfor en større procentdel end den egentlige populations forventes at komme herfra. Som nævnt i afgrænsningen i afsnit 1.3 er netop ovenstående adgang til undersøgelsens datamateriale hovedårsag til undersøgelsens målgruppe, population og stikprøveudvalg. Udover at være en særlig foretrukket udvælgelsesmetode forudsætter analyseprogrammet SPSS desuden, at stikprøven er simpelt og tilfældigt udvalgt. Undersøgelsens anvendelse af SPSS uddybes i afsnit 3.2.4 *Databehandling*.

Undersøgelsen søger at skabe en stikprøve, der fremstår som et miniaturebillede af populationen, hvilket danner udgangspunktet for ønsket om at generalisere stikprøvens resultater til hele undersøgelsens population (Hansen & Andersen, 2009). Resultaterne af undersøgelsen bør desuden eftertjekkes for variationer fra populationen, hvorefter det kan udtrykkes, med hvilken grad af sikkerhed resultaterne er generaliserbare og repræsentative. Dataens repræsentativitet og generaliserbarhed analyseres og vurderes derfor videre i afsnit 3.2.4.3, hvorved spørgeskemaundersøgelsens respondents demografi sammenlignes med officiel, national statistik.

3.2.2 Dataindsamlingsmetode

Den primære indsamling af kvantitative data foretages gennem Academic Works database, bestående af tidligere og nuværende ansatte konsulenter, samt personer, der har søgt en stilling gennem Academic Work inden for de seneste to måneder. Databasen er placeret på en lukket platform i dataanalysesystemet Adapt, hvorved navne, e-mails, CV, foto og fødselsår optræder. Eftersom det ikke er muligt at filtrere i

databasen på baggrund af ovenstående oplysninger, og idet formålet er at foretage en simpel tilfældig stikprøve, kontaktes samtlige 1.633 tilgængelige personer i databasen. Kontakten optages ved udsendelse af en e-mail med en invitation til deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen. I forsøg på at højne svarprocenten og med formålet om både at tiltrække respondenter, som ønsker at deltage for forskningen og egen interesses skyld, samt respondenter, som lettere tiltrækkes af mulige præmier, fokuserer selve invitationsmailen både på forskningsstøtte og muligheden for at vinde biografbilletter ved deltagelse. Selve invitationsmailen til deltagelse i spørgeskemaundersøgelsen kan ses i Bilag 6, *Invitationsmail*.

3.2.3 Udformning af spørgeskemaundersøgelsen

En af de største udfordringer ved benyttelse af spørgeskemaundersøgelser er at gøre modtagerne af spørgeskemaet til respondenter og dermed skabe en så høj svarprocent som muligt for således at sikre generaliserbarheden og mulighederne for efterfølgende databehandling og -analyse (Hansen & Andersen, 2009). En anden udfordring findes i den altid tilstedeværende risiko for, at respondenterne ikke forstår spørgsmålene efter hensigten, hvilket mindsker resultaternes kvalitet (Andersen, 2013). Spørgeskemaundersøgelsen udformes med udgangspunkt i tidligere beskrevne fokusgruppeinterview og semistrukturerede interview. Dette forøger sandsynligheden for, at respondenterne besvarer spørgsmålene hensigtsmæssigt, eftersom respondenterne i de kvalitative og den kvantitative undersøgelse befinder sig i samme målgruppe og derfor forventes at dele tilnærmelsesvis samme forståelsesramme.

Selve spørgsmålene, der stilles i spørgeskemaundersøgelsen, bør opstilles, udformes og gennemarbejdes omhyggeligt til mindskelse af sandsynligheden for, at respondenterne mistolker eller misforstår spørgsmålene ift. intentionerne bag de enkelte spørgsmål (ibid.).

3.2.3.1 Spørgsmålstyper

Ved udformning af en spørgeskemaundersøgelse vurderes spørgsmålene oftest ud fra forskellige dimensioner i form af indholds-, tids- og svardimensionen (Hansen & Andersen, 2009).

Indholdsdimensionen spørger ind til faktiske forhold og holdninger og kan yderligere opdeles i baggrunds-, adfærds-, holdnings-, og vidensspørgsmål, som henholdsvis hjælper til at opdele respondenterne i undergrupper samt undersøge, hvad de gør, mener og ved (Rosenmeier & Jeppesen, 2008). Indeværende spørgeskema består hovedsageligt af holdnings- og adfærdsspørgsmål, hvorved holdningsspørgsmål overordnet set benyttes til at få indblik i respondenternes meninger og holdninger til, hvad de forventer af deres fremtidige arbejdsliv og arbejdsgiver. Som underkategori til holdningsspørgsmål findes

evalueringsspørgsmål med en højere grad af vurderingsmæssig formulering, hvilke kombineres med holdningsspørgsmål for at sikre en referenceramme for svarene på netop holdningsspørgsmålene (Hansen & Andersen, 2009). I lige så høj grad benyttes adfærdsspørgsmål til klargørelse af, hvad målgruppen gør og har i sinde at gøre for at opnå det arbejdsliv, de ønsker og deres generelle omgang på arbejdsmarkedet. Spørgeskemaet indeholder ligeledes enkelte baggrundsspørgsmål, som skal sikre den videre mulighed for at opdele respondenterne i undergrupper og videre analysere eventuelle segmenter.

Tidsdimensionen angiver, hvorvidt der spørges ind til emner vedrørende fortiden, nutiden eller fremtiden og dermed, hvorvidt der benyttes retrospektive, aktuelle eller prospektive spørgsmål (ibid.). Nærværende spørgeskema omhandler aktuelle og prospektive perspektiver i form af nuværende holdninger, samt forventninger til det fremtidige arbejdsliv. Eftersom afhandlingen tager udgangspunkt i fremtidsscenarier og bl.a. søger at give indblik i forventninger, findes det essentielt, at der tages nøje højde for tidsdimensionen i spørgeskemaets udformning.

Svardimensionen angiver, om spørgeskemaets spørgsmål efterfølges af på forhånd definerede svarkategorier, eller hvorvidt respondentens svarmuligheder er åbne, og dermed om der er tale om åbne eller lukkede spørgsmål (ibid.). Eftersom nærværende spørgeskema skal åbne op for efterfølgende statistiske analyser og generalisering, benyttes udelukkende lukkede spørgsmål, hvorved svarene kan kodes og behandles statistisk overfor hinanden. De lukkede spørgsmål efterfølges af fem svarkategorier, en Likert 5-trinsskala, som skal hjælpe til afdækning og sammenligning af data i den videre databehandling. Databehandlingen præsenteres yderligere i afsnit 3.2.4 *Databehandling*, hvorved Likert-skalaens forcer uddybes. Valget om at anvende af en Likert 5-trins-skala udspringer af skalaens udbredelse og anerkendelsen af dens evne til sammenligninger af respondenter udtrykte attituder overfor specifikke udsagn (Malhotra et al., 2017). Samtidig tilbyder en 5-trinsskala en neutralværdi, hvilket giver respondenterne mulighed at forholde sig neutralt, og man undgår dermed at tvinge dem til at hælde til den ene eller anden side, hvis de ingen reelle præferencer har. Man undgår således en over- eller undervurdering af en holdning (Rosenmeier & Jeppesen, 2008).

Inkludering eller udeladelse af en “ved ikke”-kategori bør ligeledes overvejes nøje, eftersom der kan argumenteres for, at en inkludering kan risikere at frembringe en magelighed blandt respondenterne og derved skabe en tilbøjelighed til at vælge “ved ikke”-kategorien i tilfælde, hvor spørgsmålet kræver over en vis mængde overvejelse (Hansen & Andersen, 2009). Udeladelse af kategorien kan derimod have den negative virkning, at nogle respondenter svarer blindt på spørgsmål, de enten ikke kan eller vil besvare eller decideret ikke forstår. Ved udformningen af holdningsspørgsmål argumenteres der ofte for, at en “ved ikke”-kategori bør udelades ved emner, som er almenmenneskelige, og som der med en vis ret kan forventes svar på. Samtlige spørgsmål i nærværende spørgeskema vurderes at være almenmenneskelige

grundet deres overvejende udgangspunkt i personlige holdninger, som forventes at være tilgængelige for besvarelse for langt størstedelen af respondenterne. Derfor udelades en “ved ikke”-kategori.

3.2.3.2 Spørgsmålsformulering

Ligesom afklaringen af spørgsmålstyper er det, er også selve spørgsmålsformuleringerne i en spørgeskemaundersøgelse essentielle mht. at mindske risikoen for, at respondenterne misforstår eller mistolker de enkelte spørgsmål. Samtidig er en udtænkt formulering med til at øge svarprocenten (Hansen & Andersen, 2009).

Det fundamentale problem findes ofte i stræben efter at få svar på det, der bliver spurgt om, uden respondenterne føler sig ledet mod bestemte svar (ibid.). Spørgsmålene bør først og fremmest formuleres i et sprog, som respondenterne forstår, hvorved de hverken bør tale ned til respondenterne eller formulere sig for komplekst. Det skal således tilsigtes, at spørgsmålene formuleres i en terminologi, som respondenterne almindeligvis benytter sig af (Andersen, 2013). Eftersom målgruppen i nærværende tilfælde er studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere, formuleres spørgsmålene således, at gængse akademiske udtryk benyttes men med en lav grad af abstrakte begreber og fagsprog. På den måde bør respondenterne finde spørgsmålene tilpasset deres akademiske kompetencer og selvopfattede status men samtidig drage dem til videre besvarelse og gennemførelse af spørgeskemaet ved brug af præcise, gængse begreber. Samtidig forsøges spørgsmålene at blive formuleret uden lange sætninger over 20 ord med maksimum én bisætning, hvilket er passende til videre tilstræbelse mod en højere svar- og gennemførelsesprocent (Andersen, 2013).

3.2.3.3 Spørgsmålsrækkefølge

Som tidligere beskrevet er det forventeligt, at udefrakommende stimuli påvirker den enkelte respondent i svarsituationen, hvortil tidligere stillede spørgsmål i et spørgeskema kan have den samme påvirkende effekt, som således søges at blive mindsket (Hansen & Andersen, 2009). Først og fremmest placeres baggrundsspørgsmål til sidst i spørgeskemaet, eftersom disse ikke forventes at friste respondenterne til den videre besvarelse og færdiggørelse af spørgeskemaet (Andersen, 2013). Til samme formål tilstræbes det ligeledes i udformningen af spørgeskemaet, at lette, generelle spørgsmål, som respondenter forventes at være motiverede til at besvare, placeres før de svære og specifikke spørgsmål, som forventes at kræve en større og i højere grad udfordrende tankeproces at besvare (ibid.). Til videre forsøg på at undgå stimuli-prægede besvarelser spredes så vidt muligt spørgsmål, som mistænkes for at have konteksteffekter på

hinanden. I den forbindelse placeres eksempelvis spørgsmål med tilnærmelsesvis samme udformning, men dog forskelligt perspektiv, med flere spørgsmål imellem sig for at undgå, at respondenternes svar påvirkes af, at de fejlagtigt anser spørgsmålene som værende ens.

3.2.3.4 Test af spørgeskemaet

For at øge sandsynligheden for at spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen er velfungerende, giver svar på det de skal og er logisk opbyggede, samt for at minimere eventuelle fejl, bør spørgeskemaer testes, før den endelige distribution (Rosenmeier & Jeppesen, 2008). Hermed kan både stave- og formuleringsfejl, samt tekniske hindringer minimeres ved at afprøve spørgeskemaet på en lille stikprøve, som får mulighed for at gennemføre spørgeskemaet og give feedback til forskeren bag udformningen (Hansen & Andersen, 2009).

Nærværende spørgeskemaundersøgelse udsættes både for en prøveundersøgelse og en teknisk afprøvning i samme test, eftersom hele prøveundersøgelsen udarbejdes i dataindsamlingsværktøjet SurveyXact, som også benyttes til dataindsamling i den endelige undersøgelse. Således kan eventuelle rettelser implementeres direkte i prøveundersøgelsen til udvikling af det endelige spørgeskema. Prøveundersøgelsen distribueres således til 15 personer, som alle er en del af den endelige målgruppe. Respondenterne i den lille stikprøve bedes besvare prøveundersøgelsen og give efterfølgende feedback ang. spørgsmålsformuleringer, spørgsmålsrækkefølgen, den tekniske opsætning, samt potentiel ulogisk opstilling. Aspekter af denne afprøvnings formål er sammenlignelige med de forudgående semistrukturerede interview samt fokusgruppeinterviewet, som ligeledes bidrog til, at spørgeskemaet stiller de rigtige spørgsmål, at spørgsmålene kan forstås og giver plads til de svar, respondenterne gerne vil give (Rosenmeier & Jeppesen, 2008).

Respondenternes feedback på prøveundersøgelsen førte bl.a. til implementering af en uddybende spørgsmålsintroduktion, omformuleringer af enkelte holdningsspørgsmål, samt justering af den tekniske opsætning, som ved et enkelt baggrundsspørgsmål ikke agerede hensigtsmæssigt. Efter implementering af respondenternes feedback, blev de respondenter med flest kritiske tilbagemeldinger bedt om at gennemgå og besvare det tilrettede spørgeskema for at sikre, at ændringsforslagene var korrekt forstået og implementeret. Således fungerede test af spørgeskemaundersøgelsen efter hensigten, og det endelige spørgeskema kan ses i Bilag 7, *Spørgeskema*.

3.2.3.5 Spørgeskemaets indhold

Indeværende kvantitative undersøgelses endelige spørgeskema indeholder 34 spørgsmål bestående af ét introduktionsspørgsmål (s_1), 28 enighedsspørgsmål (s_2 + s_4-30) og fem demografiske spørgsmål (s_3 + s_31-34).

Introduktionsspørgsmålet beder respondenten udvælge højst tre parametre ud af syv, som har størst indflydelse på, hvorfor de valgte at læse en lang videregående uddannelse. Benyttelsen af spørgsmålet udspringer sig hovedsageligt af ønsket om at vække respondenternes tanker til forbedring af kvaliteten i svarene på efterfølgende spørgsmål. Ligeledes åbner introduktionsspørgsmålet muligheden for en vurdering af den indsamlede datas validitet, hvilket, som en del af databehandlingen, uddybes i afsnit 3.2.4.2.

Efter introduktionsspørgsmålet følger 29 enighedsspørgsmål, som alle optræder på samme Likert 5-trinsskala. Med få indirekte undtagelser i s_6, s_22 og s_29 indeholder alle enighedsspørgsmål et udsagn om et specifikt parameters store indflydelse på en arbejdsgivers evne til at tiltrække og beholde respondenterne, hvorved respondenterne kan angive sig som værende helt uenig, uenig, hverken eller, enig eller helt enig. Enighedsspørgsmålene udgør hovedbestandelen af spørgeskemaet, og besvarelsen af dem vil derfor have central indflydelse på den videre databehandling og analyse.

Spørgeskemaet afrundes med fire demografiske spørgsmål, hvori respondenterne bedes angive deres højest opnåede uddannelsesmæssige niveau, nuværende beskæftigelse, alder, bopæl og køn. De demografiske spørgsmål åbner muligheden for vurdering af den indsamlede datas validitet og repræsentativitet, samt udførelsen af en givende klyngeanalyse.

3.2.3.6 Måleniveau og skalatyper

De endelige beslutninger, der træffes før behandlingen af data, er valget af måleniveau og skalatyper. Måleniveauet afgør, hvilke analysemuligheder den enkelte variabel rummer (Hansen & Andersen, 2009). Her skelnes mellem fire måleniveauer, som hver repræsenterer sin skalatype, der kan beskrives ud fra de kodede og rekodede data, hvorved redegørelse for den fjerde skalatype, *ratioskala*, udelades pga. manglende relevans for undersøgelsen.

1) *Nominalskalaer* består af variabler uden indbyrdes aritmetisk relation, som dermed er rent kvalitative, hvorfor eksempelvis køn med kodeværdierne 1=mand og 2=kvinde er nominale uden talmæssigt forhold mellem kategorierne (Jensen & Knudsen, 2018). I nærværende spørgeskema benyttes nominalskalaer i introduktionsspørgsmålet s_1 samt i de demografiske spørgsmål i s_3 og s_31-34.

2) *Ordinalskalaer* skabes af variable, som kan rangordnes i entydig rækkefølge (Hansen & Andersen, 2009). Eftersom rangordningen af kategorierne kun kan udføres ved hjælp af deres semantiske indhold, kan kodeværdierne ikke betragtes som talmæssige repræsentanter for svarkategorierne, hvorfor der eksempelvis ikke kan beregnes gennemsnit på dem (Jensen & Knudsen, 2018).

3) *Intervalskalaer* kan derimod både rangordnes og afstandsmåles, hvorfor denne skala benyttes ved spørgeskemaets inddragelse af Likert 5-trinsskala i spørgsmål s_2 og s_4-30, som dermed åbner op for muligheden for at sammenligne diverse holdningsgennemsnit med hinanden og med demografiske faktorer. Det skal her bemærkes, at der fortsat forefinder diskussioner om, hvorvidt en Likert skala bør behandles ved ordinalskala eller intervalskala. I denne afhandling tages der udgangspunkt i, at der er lige stor afstand mellem at være *helt uenig* og *uenig*, *uenig* og *hverken eller*, *hverken eller* og *enig* samt *enig* og *helt enig*, hvilket legitimerer benyttelsen af Likert 5-trinsskalaen som en intervalskala (Hansen & Andersen, 2009).

3.2.4 Databehandling

23 dage efter udsendelsen af spørgeskemaundersøgelsen gennem Academic Works database besvarede færre end én respondent dagligt spørgeskemaet, hvorfor det blev vurderet som værende passende at lukke indsamlingen med 191 gennemførte besvarelser.

Følgende afsnit uddyber behandlingen af den indsamlede kvantitative data. Først gennemgås de praktiske og tekniske perspektiver af databehandlingen i form af eksport, indlæsning og rensning af data. Dernæst undersøges dataens kvalitet i form af reliabilitet og validitet, hvorefter der udføres frekvens- og krydstabeller til skabelse af et grundlæggende overblik over dataen, hvilket samtidig leder til vurdering af den indsamlede datas repræsentativitet.

Herefter udføres en eksplorativ faktoranalyse for at danne struktur i datasættet, samt en klyngeanalyse til identifikation og fastlæggelse af potentielle forskelligartede segmenter blandt respondenterne. På baggrund af faktoranalysen udformes yderligere frekvens- og krydstabeller til besvarelse af Q1.

Slutteligt vil det kort blive diskuteret, hvorledes resultaterne af den analyserede data kan anvendes i afhandlingens teorifunderende analyse i kapitel 5.

3.2.4.1 Eksport, rensning og indlæsning af data

Efter lukning af dataindsamlingen eksporteres den indsamlede data som en CSV-fil. CSV-filen åbnes i Microsoft Excel, hvorefter alle besvarelser gennemgås for manglende svar, afbrydelser og outliers.

Eftersom spørgeskemaet ikke tilbød en “ved ikke”-svarmulighed, betragtes blot decidede manglende besvarelser af enkelte spørgsmål som *missing values*, hvorfor kun disse fjernes fra datasættet.

Herefter indlæses den endelige data i SPSS, hvortil “Name”-, “Values”- og “Measure”-variablene omkodes til overensstemmelse med det givne spørgsmål, anvendte skalatype og rette måleniveau.

3.2.4.2 Kvalitet af data: reliabilitet og validitet

Inden analysen af den indsamlede data foretages, er det essentielt at afklare, hvorvidt dataens kvalitet er høj nok til legitimt at benytte den i analyserne (Hansen & Andersen, 2009). Den indsamlede datas kvalitet vurderes sædvanligvis ud fra de to kriterier *reliabilitet* og *validitet*, hvilket ligeledes benævnes som *pålidelighed* og *gyldighed* (ibid.).

Reliabiliteten udtrykker, om målingerne er stabile eller påvirkes af tilfældige omstændigheder og målefejl, som både kan opstå ved konstruktionen af måleinstrument og hvordan målingerne udføres (Jensen & Knudsen, 2018). En af de typiske kilder til manglende reliabilitet ved en spørgeskemaundersøgelse er respondenternes tvivl om, hvad meningen er med de enkelte spørgsmål, samt tillæggelsen af forskellig betydning (Hansen & Andersen, 2009). Netop forståelsen for meningen med spørgerammen, de enkelte spørgsmål og disses udformninger blev ved indeværende undersøgelse vurderet og afprøvet gennem inddragelsen af forudgående kvalitative interview, samt tests af selve spørgeskemaet. Dermed formodes de væsentligste målefejl at være undgået, før den endelige udsendelse af spørgeskemaundersøgelsen. Samtidig kan respondenternes udfordringer med hukommelsen ved historiske spørgsmål forringe reliabiliteten, men eftersom der udelukkende spørges ind til respondenternes nuværende holdninger til nutidige overvejelser, vurderes hukommelsesproblemet ikke at påvirke reliabiliteten i nærværende undersøgelse. Eftersom spørgeskemaet generelt ikke synes at spørge ind til begreber på så højt et abstraktionsniveau, at målgruppen ikke forstår dem, anses det som værende unødvendigt at teste reliabiliteten ved eksempelvis reliabilitetsanalyse eller stabilitetstests.

Validiteten udtrykker, hvorvidt målingerne reelt måler det, som er hensigten, og dermed er reliabilitet også en forudsætning for, at undersøgelsen er valid (Hansen & Andersen, 2009). Her refereres der særligt til, i hvilken grad målingerne er fri for systematiske fejl. Hvorvidt der måles det, der er hensigten, afhænger unægteligt af respondenternes forståelse, eller mangel på samme, af de enkelte spørgsmål, hvilket særligt tilknyttes måling af holdninger, intelligens, magt mv. På samme vis som i tilfældet med spørgeskemaundersøgelsens reliabilitet vurderes de udformede spørgsmål ikke at påvirke validiteten negativt, grundet disses forholdsvist lave abstraktionsniveauer holdt op imod den undersøgte målgruppe. Der udføres en validitetsvurdering i form af ‘*overfladevaliditet*’, *face validity*, hvorved spørgsmålenes evne til

at måle det, der ønskes, vurderes ved indledende sammenligninger mellem enkelte respondents svar. Vurderingen sker bl.a. ved sammenligning af introduktionsspørgsmålet s_1 med lignende emnespørgsmål i undersøgelsen. Herved ses umiddelbare meningsfulde sammenhænge i adskillige spørgsmål mellem de enkelte respondents påskønnelse af henholdsvis økonomiske og sociale værdier.

Til yderligere afklaring af undersøgelsens validitet, foretages en **indledende krydstabelanalyse**, som har til formål at afdække, hvorvidt alle respondenterne er enten akademikere eller formodes at blive det i fremtiden, og hvorvidt de således er en reel del af afhandlingens målgruppe. Krydstabeller, hvis teoretiske udgangspunkt uddybes i nedenstående afsnit 3.2.4.3.4, præsenterer data i et række- og kolonneformat, hvorved det kan påvises, hvor mange respondenter der eksempelvis har angivet sig som enig i ét spørgsmåls udsagn, ligeledes har angivet sig enig i et andet spørgsmåls udsagn. I denne forbindelse udføres en krydstabel på baggrund af respondenternes højst opnåede uddannelsesniveau og nuværende beskæftigelse (Bilag 8, *HøjstUdd/NuvæBeskæf*). Krydstabellen viser, at ingen respondenter har et lavere uddannelsesniveau end ungdomsuddannelse, samt at samtlige respondenter med en ungdomsuddannelse som højst opnåede uddannelsesniveau studerer på en universitetsbachelor. 85 % studerende i Danmark fortsætter direkte på en kandidatuddannelse efter endt bacheloruddannelse, og endnu højere er andelen, hvis dem, der læser videre på en kandidatuddannelse minimum tre år efter endt bacheloruddannelse, medregnes (Ritzau, 2/6 2018). Det betyder, at størstedelen af de 9,8 % af respondenterne med en bachelorgrad som højst opnåede uddannelsesniveau, som har angivet sin nuværende beskæftigelse som værende i arbejde, forventes at fortsætte på en kandidatuddannelse inden for den nærmeste årrække og dermed antages at være en del af undersøgelsens målgruppe. Således anses andelen af respondenter uden for undersøgelsens målgruppe som værende ikke-eksisterende eller minimal og derfor ligeledes med ingen eller minimal negativ indflydelse på undersøgelsens validitet. Derfor vurderes undersøgelsens validitet som helhed tilstrækkelig høj til videre analyse.

3.2.4.3 Frekvens- og krydstabeller

For at skabe overblik over dataen og vurdere dens repræsentativitet inddrages først frekvenstabeller, som viser antallet af respondenter, der har svaret inden for hver svarkategori i de enkelte spørgsmål. Dette kan desuden benyttes til at anskaffe oplysninger om middelværdier, varians, standardafvigelse og vurdering af normalitetskravet (Jensen & Knudsen, 2018).

3.2.4.3.1 Frekvenstabeller

Frekvenstabellerne benyttes i det følgende først til at sammenligne respondenternes alders- og kønsfordeling med demografisk statistik fra det centrale statistikkontor i Danmark: Danmarks Statistik, Statistikbanken (DST). Dette fører til en videre vurdering af undersøgelsesdatatens repræsentativitet og generaliserbarhed.

Respondenternes aldersfordeling med 6,3 % 20-23-årige, 81,2 % 24-27-årige og 12,6 % 28-31-årige (Bilag 9, *Alder*) stemmer ikke overens med DST's opgørelse over aldersfordelingen på bachelor- og kandidatuddannelse, som ved samme aldersopdeling viser en fordeling på henholdsvis 45,6 %, 36,6 % og 8,7 % (DST, *Alder*, 2018).

Respondenternes kønsfordeling på 56 % mænd og 44 % kvinder (Bilag 10, *Køn*) er tilnærmelsesvis i overensstemmelse med DST's opgørelse over mandlige og kvindelige studerende på bachelor- og kandidatuddannelser på henholdsvis 45,2 % og 54,8 % på trods af, at fordelingerne stort set er omvendte (DST, *Køn*, 2018).

3.2.4.3.2 Repræsentativitet og generaliserbarhed

Overrepræsentationen af 24-27-årige respondenter formodes, ligesom overvægten af respondenter fra Region Hovedstaden, at skyldes anvendelsen af Academic Works database til dataindsamling, eftersom Academic Work hovedsageligt henvender sig til denne aldersgruppe, hvilket samtidig fører til en underrepræsentation af 20-23-årige. Denne fejlkilde kan tilskrives stikprøveudvælgelsen i form af ikke-tilfældige fejl, som er kendetegnet ved en systematisk skævvridning, *bias*, hvilket kan skyldes måden, hvorpå stikprøven er udvalgt; proceduren for dataindsamlingen, og frafald af kilder (Jensen & Knudsen, 2018). I nærværende undersøgelse formodes fejlkilden at opstå grundet måden, stikprøven er udvalgt på jævnfør indsamlingen gennem Academic Works database. Selve indsamlingsmetoden via e-mail, samt frafaldet på 29 % forventes ikke at have nævneværdig negativ indflydelse på undersøgelsens endelige repræsentativitet.

Grundet respondenternes manglende repræsentativitet ift. den samlede population hvad angår aldersfordeling, vurderes undersøgelsen ikke at være i stand til at lave en fuldstændig generalisering over den samlede population på aldersparameteret. Dermed inddrages respondenternes alder ikke som særskilt parameter i den videre databehandling og analyse, hvorfor blot kønsparametret benyttes til videre demografisk segmentering.

Undersøgelsen synes dog fortsat at give indblik i hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelser og nyuddannede akademikers forventninger til deres arbejdsliv, selvom der findes en væsentlig fejlkilde i overrepræsentationen af 24-27-årige. Dermed findes det fortsat interessant at

analysere og undersøge på baggrund af den indsamlede data, som til stadighed evner at give indblik i en del af populationens fremtidsforventninger. Ligeledes anses undersøgelsen som et givende udgangspunkt for videre undersøgelse af en mere aldersmæssig repræsentativ delmængde af populationen, som således leder til videre research på baggrund af denne afhandling.

3.2.4.3.3 Frekvenstabeller og tendenser

Ved udførelse af frekvenstabeller på samtlige af spørgeskemaets enighedsspørgsmål gives et generelt overblik over, hvilke parametre der ifølge respondenterne har stor indflydelse på virksomheders evne til at tiltrække dem.

Af frekvenstabellerne fremgår det, at 12 af de 29 udsagn har en gennemsnitlig enighedsværdi over fire (Bilag 11, *Enighedsspørgsmål, Statistics*). Dette giver et umiddelbart indtryk af, at respondenterne gennemsnitligt synes, at følgende parametre tiltrækker dem mest i valget af arbejdsgiver; 1) muligheden for kompetenceudvikling; 2) overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver; 3) arbejdspladsens sociale forhold; 4) muligheden for varierende arbejdsopgaver; 5) muligheden for personlig udvikling; 6) muligheden for at arbejdslivet løbende kan tilpasses udviklingen i privatlivet; 7) udfordrende arbejdsopgaver; 8) lønniveauet; 9) tæt dialog med nærmeste leder; 10) feedback fra nærmeste leder; 11) overensstemmelse mellem eget interessefelt og arbejdsopgaverne; 12) respondenterne angiver sig samtidig overvejende enige i, at de selv har den største indflydelse på, hvordan deres arbejdsliv udarter sig. Respondenterne er med en gennemsnitlig værdi på 2,2 desuden mest uenig i, at de hellere vil have 10 % højere løn og gå på kompromis med deres tilfredshed med deres arbejdsopgaver end omvendt.

Der findes derudover fem udsagn, som respondenterne angiver en gennemsnitlig enighedsværdi på under 3,6, som dermed umiddelbart udgør de udsagn, respondenterne finder mindst indflydelsesrige, på deres valg af arbejdsgiver; 1) muligheden for en lederstilling; 2) muligheden for hovedansvaret på projekter; 3) muligheden for at arbejde hjemme; 4) arbejdsgiverens sociale ansvar; 5) at verbal anerkendelse fra nærmeste leder vægter højere end økonomisk anerkendelse.

3.2.4.3.4 Krydstabeller

Som tidligere nævnt præsenterer krydstabeller dataene i et række- og kolonneformat og illustrerer således, hvorvidt der er sammenhæng mellem respondenternes besvarelser på udvalgte spørgsmål (Jensen & Knudsen, 2018). Krydstabeller stiller, ligesom frekvenstabeller, ingen krav til skalaniveau og er velegnede til analyse af sammenhænge mellem nominalskalaer og intervalskalaer (ibid.).

Sammenhæng mellem køn og virksomheders tiltrækningssevne

Det findes interessant at undersøge, om der findes en sammenhæng mellem, hvad der har størst indflydelse på virksomhedernes evne til at tiltrække og beholde respondenterne og respondenternes køn. Kønsinddelingen er som tidligere bemærket det eneste demografiske parameter, der vil blive inddraget fremadrettet i analyserne. Hvorvidt der findes en sammenhæng mellem køn og forventningerne til deres fremtidige arbejdsliv synes særligt interessant for afhandlingens senere analyse af, hvorledes danske, videndrevne virksomheder evner at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke, og hvorvidt virksomhederne bør tilpasse sin tiltrækning potentielle kønsspecifikke diversiteter. Dette kan den følgende analyse af krydstabeller give indblik i, hvilket videre kan lede til en forventning om en kønsbetinget klyngedannelse i den senere klyngeanalyse.

Der foretages krydstabeller på samtlige enighedsspørgsmål holdt op imod respondenternes køn, hvilket resulterer i 28 krydstabeller. Herefter ansues *chi-square*-testen, som tager udgangspunkt i, at der ingen sammenhæng er mellem de to variable. Således vil en *Pearson Chi-Square*-værdi på 0,05 eller lavere bevidne om en signifikanssandsynlighed på 0,05 eller lavere, hvilket betyder, at det med minimum 95 % signifikansniveau kan afvises, at variablene er uafhængige af hinanden (Jensen & Knudsen, 2018).

Krydstabellerne viser, at der ved 17 ud af 28 tilfælde findes en *Pearson Chi-Square*-værdi på 0,05 eller lavere (Bilag 12, *Køn/Enighed*). Det betyder, at der med minimum 95 % sandsynlighed i 61 % af tilfældene findes en sammenhæng mellem svarafgivelsen og respondentens køn, hvilket kan omsættes til, at mænd og kvinder i 61 % af enighedsspørgsmålene har forskellige forventninger til deres fremtidige arbejdsliv. Hvilke parametre der særligt opdeler kønnene vil blive ekspliciteret senere bl.a. ved udførelse af faktoranalyse, yderligere frekvens- og krydstabeller samt klyngeanalyse, som potentielt set vil skabe kønsopdelte segmenter.

3.2.4.4 Faktoranalyse

Faktoranalysen karakteriseres ved dens søgen mod at skabe struktur i datamaterialet, hvorfor analyseformen hører til gruppen af strukturanalyser (Jensen & Knudsen, 2018). Analysen benyttes til at afdække mønstre i respondenternes besvarelser ved at undersøge disses indbyrdes sammenhænge med udgangspunkt i en korrelationsmatrix. Således har faktoranalysen til formål at reducere antallet af variable ved at gruppere variablene i faktorer, hvilket både overskueliggør og tidsbesparer analyseprocessen, samt muliggør en identificering af mere abstrakte underliggende dimensioner (ibid.).

Eftersom faktoranalysen inddrages til reducere af antal variable gennem indbyrdes sammenhænge, estimeres faktorerne gennem en principal komponentanalyse, hvilket stemmer overens med afhandlingens eksplorative fremgangsmåde. Principal komponentanalyse søger, modsat *principal axis*

factoring, at forklare mest mulig varians i datasættet baseret på den totale varians ved inddragelse af både *common*, *unique* og *error variance* (Malhotra et al., 2017). Således inddeles variablene i datasættet i forskellige faktorer ud fra den andel af varians, som faktorerne har til fælles med den totale varians i datasættet, hvilket kaldes faktorens *eigenvalue* (Jensen & Knudsen, 2018).

3.2.4.4.1 Udførelse af faktoranalyse

I indeværende afhandling benyttes faktoranalysen dermed til at gruppere de intervalskalerede variable i spørgeskemaet i faktorer ud fra potentielle sammenhænge i respondenterne besvarelser, hvilket kan åbne muligheden for videre analyse af, hvorledes respondenterne vurderer specifikke, samlede emners indflydelse på deres valg af fremtidig arbejdsgiver. Eksempelvis kan det formodes, at faktoranalysen vil samle variable bestående af spørgsmål, der omhandler betydningen af lønniveau, lønudvikling, samt forholdet mellem løn og tilfredshed i én faktor, som lettere kan benyttes til analyse af fx økonomiske perspektivers betydning for respondenterne, end flere opdelte variable kan.

Eftersom alle inddragede variable, s_2 og s_4-30, er intervalskalerede gennem en Likert 5-trinsskala, opfyldes forudsætningen om, at variable i faktoranalysen skal være intervalskalerede og standardiserede (Jensen & Knudsen, 2018).

Efter første gennemførelse af faktoranalysen i SPSS vurderes datamaterialets egnethed til faktoranalyse. Først observeres variablenes korrelationer i korrelationsmatricen, hvorved det ses, at flere variable korrelerer relativt meget med hinanden ($> 0,3$), hvorfor der findes en umiddelbar mulighed for inddeling af variablene i færre faktorer (Bilag 13, *KorMat1*). Derefter ansues Kaiser-Meyer-Olkin's (KMO) indexmål for egnethed og Bartlett's signifikanstest, hvorved det ses, at KMO er 0,577 og altså akkurat over den kritiske værdi på 0,5, samtidig med at Bartlett's test er signifikant på 0,000, hvorfor det kan afvises, at variablene er ukorrelerede (Bilag 14, *KMO & Bartlett*).

Efter bekræftelsen af at dataen er egnet til faktoranalysen, ses det i tabellen *Communalities* i Bilag 15, *Com*, at alle variable opnår værdier på over 0,5, hvilket betyder, at mere end 50 % af variansen er bevaret ved alle variablene efter udførelsen af faktoranalysen, hvorfor ingen variable udelades.

Herefter beskues hvordan datasættets totale varians, i form af eigenvalues, fordeles sig, og at ni faktorer har en eigenvalue over 1, som er SPSS' fastsatte grænseværdi (Bilag 16, *Total Varians*). Således foreslår SPSS en 9-faktorløsning, som tilsammen forklarer 75.62 % af variansen og dermed er vel over den konventionelle grænseværdi på 60 %. Ved at se på det frembragte *Scree Plot*, som illustrerer eigenvalues på Y-aksen og samtlige 28 faktorer begyndende med den med størst eigenvalue, kan det mest optimale antal faktorer oftest vurderes ud fra, hvornår linjen flader ud, da der herefter fremkommer mere unique variance end common variance (Jensen & Knudsen, 2018). Scree plottet synes at illustrere en

udfladning efter faktorløsninger med fem og 11 faktorer - og altså henholdsvis fire færre eller to faktorer flere end foreslået (Bilag 17, *Scree*). Rotated Component Matrix viser 9-faktorløsningens faktorloadings, hvor der ses en sammenhæng mellem faktorernes variables faktorloading med den pågældende faktor (Bilag 18, *Rot Com*).

På trods af at 9-faktorløsningen blot har én variabel i faktor 9 og enkelte cross-loadings, anses den som værende langt mere fordelagtig end en 4-faktor- eller 11-faktorløsning. 4-faktorløsningen har således en langt lavere forklaringsgrad end 9-faktorløsningen, hvilket skyldes, at flere variable, som har minimalt med hinanden at gøre, presses sammen i samme faktor. 11-faktorløsningen opnår en højere forklaringsgrad end 9-faktorløsningen, fordi den deler variablene op i endnu flere faktorer, som derved mindsker faktoranalysens funktion markant og samtidig består af adskillige cross-loadings. I Bilag 19, *Faktor 9*, ses en revideret Rotated Component Matrix, hvori variable med eigenvalues under 0,54 er udeladt efter gennemgang af den enkelte faktors indhold, for at sikre at variablene har et tilstrækkeligt forhold til den pågældende faktor. Det er uhensigtsmæssigt at fjerne variable for færdigdefinerede faktorer, og ligeledes er faktorer med kun én variabel ikke til nogen nytte i sig selv, men hvis dette er tilfældet ved den ellers mest optimale faktorløsning, er den fortsat at foretrække (Jensen & Knudsen, 2018).

Således bibeholdes 9-faktorløsningen og illustreres med selvvalgte, passende overskrifter nedenfor i Tabel 1:

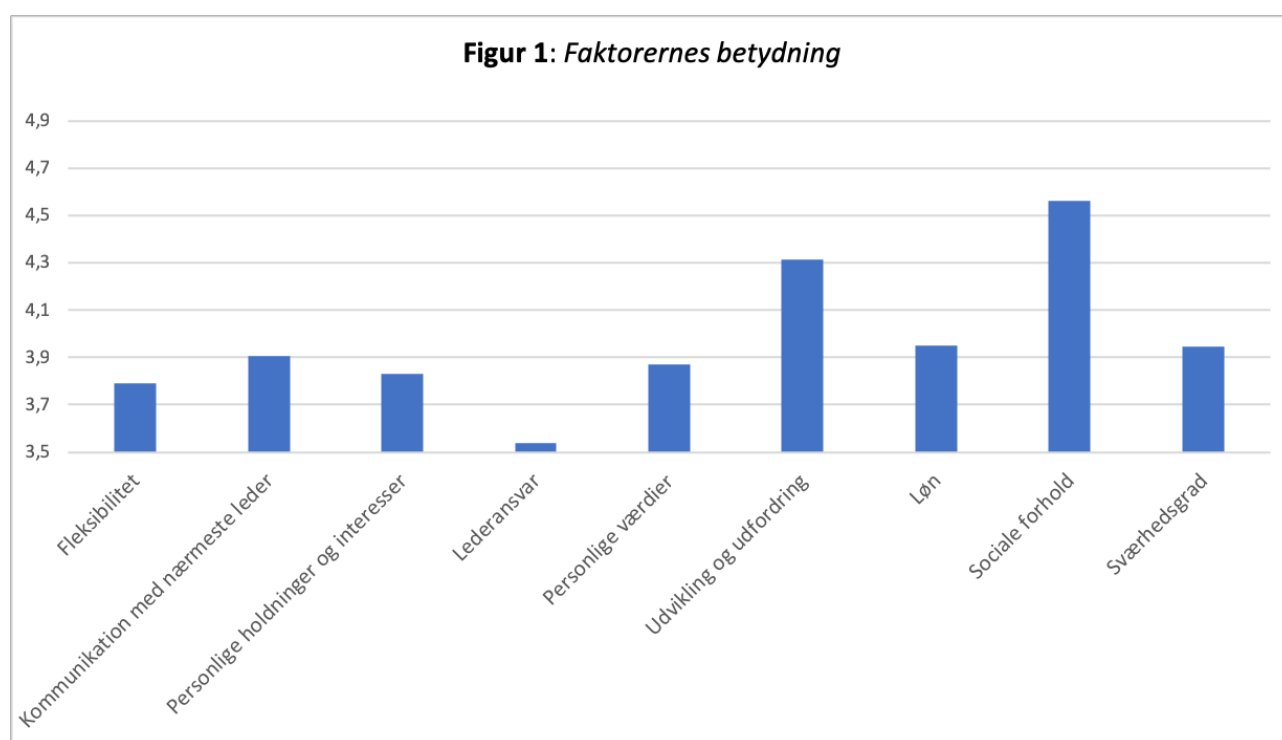
Faktor 1 Fleksibilitet	Faktor 2 Kommunikation med leder	Faktor 3 Personlige holdninger og interesser
Arbejde hjemme	Dialog med nærmeste leder	Personlig interesse i arbejdsopgaver
Selv prioritere arbejdsopgaver	Feedback fra nærmeste leder	Personlig interesse i branchen
Tilpasse arbejdsliv til livsstadier	Verbal vs. økonomisk anerkendelse	Virksomhedens omdømme
Selv indflydelse på arbejdsopgaver		Virksomhedens sociale ansvar
Faktor 4 Lederansvar	Faktor 5 Personlige værdier	Faktor 6 Udvikling og udfordring
Mulighed for lederstilling	Stillingens positive indflydelse på andre	Personlig udvikling
Hovedansvar for projekt	Virksomhedens positive indflydelse på andre	Udfordrende arbejdsopgaver
	Overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver	Varierende arbejdsopgaver
		Kompetenceudvikling
Faktor 7 Løn	Faktor 8 Sociale forhold	Faktor 9 Sværhedsgrad
Lønstigninger	Sociale forhold	Overensstemmelse mellem evner og sværhedsgrad
Lønniveau		
Løn vs. generel tilfredshed		

Tabel 1: *Oversigt over faktorerne. Egen tilvirkning på baggrund af Bilag 19, Faktor 9.*

For at arbejde videre med de fundne dimensioner i SPSS lades faktorerne repræsenteret ved skabelse af nye, sammensatte, summerede skalaer ved simpel addition/gennemsnit beregnet ud fra samtlige variable, der loader højt på faktoren, således at hver faktor repræsenteres som én variabel.

3.2.4.4.2 Faktorernes frekvenser

Efter udførelse af ovenstående faktoranalyse og retvisende navngivning af faktorer er det nu muligt at undersøge, hvad der har størst indflydelse på respondenternes forventninger til deres arbejdsliv og -giver. Dette leder videre til indblik i, hvilke forventninger studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere har til deres fremtidige arbejdsliv og dermed en delbesvarelse af afhandlingens Q1.



Figur 1: *Faktorernes betydning*. Egen tilvirkning.

Figur 1 illustrerer respondenternes større betydningstillæggelse til arbejdspladsens sociale forhold, samt udvikling og udfordring ved valget af arbejdsgiver, hvorimod muligheden for fremtidigt lederansvar har mindst betydning. Denne analyse udgør en væsentlig del af besvarelsen af Q1 og inddrages som variable i den følgende klyngeanalyse.

3.2.4.5 Klyngeanalyse

Ved en segmentering af målgruppen kan virksomheder lettere målrette sine markedsføringsaktiviteter på den mest optimale vis, afhængigt af hvilken målgruppe de ønsker at henvende sig til (Malhotra et al., 2017). Nærværende afsnit fremlægger i den forbindelse, hvorledes spørgeskemaundersøgelsens respondenter kan opdeles i retvisende segmenter, hvilket har til formål at muliggøre relevante og brugbare anbefalinger til danske, videndrevne virksomheders tiltrækning og motivering af studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikere.

3.2.4.5.1 Teoretisk redegørelse

Ligesom faktoranalysen er klyngeanalyse en strukturanalyse, som, modsat faktoranalysen, på basis af udvalgte variable eller faktorer søger at gruppere respondenterne i såkaldte klynger (Jensen & Knudsen, 2018). Således er klyngeanalyse ideel til kortlægning af segmenter i forbindelse med en spørgeskemaundersøgelse, hvorved analysen tager udgangspunkt i de absolutte forskelle mellem variabelgrupperne og afstandsmålingen mellem klyngerne (Malhotra et al., 2017). Ligesom faktoranalysen gør det, afhænger klyngeanalysen i høj grad af de valg, som analytikeren bag foretager, herunder valg af sammenligningsvariable, metode til beregning af afstandene mellem variablene, metode til dannelsen af klynger, antallet af inddragne klynger, samt navngivningen og analysen af de endelige klynger (Jensen & Knudsen, 2018).

3.2.4.5.2 Valg af sammenligningsvariable

Klyngedannelsen sker med udgangspunkt i sammenligningsvariable, hvorfor valget af disse er essentielt for analysens resultater. Valget bør således foretages med udgangspunkt i undersøgelsens teoretiske grundlag, som i indeværende afhandlings tilfælde er undersøgelse af fremtidens akademiske arbejdsstyrkes forventninger til sit fremtidige arbejdsliv. Derfor vælges de syv tidligere udformede faktorer med flere end én inkorporeret variabel til at operere som sammenligningsvariable, da de netop angiver kategorier for målgruppens forventninger til arbejdslivet og samtidig opererer på samme skalaniveau.

3.2.4.5.3 Metode til afstandsberegning og klyngedannelse

Valget af metode til beregning af afstande mellem klyngerne har stor indflydelse på, hvorledes klyngerne opdeles og bør foretages med udgangspunkt i de udvalgte variables skalaniveau (Jensen & Knudsen, 2018). Eftersom faktorerne, som inddrages i klyngeanalysen, er intervallskalerede, benyttes *euclidian distance* til beregning af afstande mellem klyngerne, hvilket netop er den mest optimale metode til beregning af afstandsmål på metriske variable (ibid.).

Til dannelse af klynger vælges den hierarkiske, agglomerative metode med *Ward's procedure* som kriterium for sammenlægningen af klynger, hvilket udspringer af ønsket om at lade SPSS foreslå de mest optimale klyngesammenhænge på en sammenhørende måde med målet om at opnå mindst mulig varians inden for klyngerne.

3.2.4.5.4 Antal klynger

Efter udførelse af klyngeanalysen med ovenstående forudsætninger, hvis overordnede output kan ses i *Agglomeration Schedule* i Bilag 20, *Agg. Sche.*, identificeres de relative forskelle mellem afstandsmål, og dermed hvornår afstanden, variansen, bliver for stor. Med udgangspunkt i *Agglomeration Schedule* skabes et kurvediagram, fremvist i Bilag 21, *Klyngetrin*, hvori afstandene mellem klyngerne illustreres, for således at afgøre ved hvilke punkter i valget af et mindre antal klynger, der optræder det største “knæk” i kurven, og dermed hvor variansen bliver for stor mellem klyngerne.

Da ses det, at de største “knæk” finder sted ved en tre- eller fem-klyngeløsning, hvorfor disse to løsninger analyseres videre ved først at præsentere dem i hver sin frekvenstabel. Frekvenstabeller viser, at der i fem-klyngeløsningens klynge 4 og 5 blot tildeles henholdsvis 6,3 % og 4,2 % af respondenterne (Bilag 22, *Klyngefrekvens*), hvorfor denne løsning ikke er optimal, da det oftest tilstræbes, at hver klynge indeholder minimum 10 % af respondenterne for at sikre de mindre klyngers og selve klyngeanalysens relevans (Jensen & Knudsen, 2018). Derimod indeholder de tre klynger i tre-klyngeløsningen hver især 35,1 %, 27,7 % og 37,2 % af respondenter, hvorfor denne klyngeløsning umiddelbart er at foretrække. Herefter beregnes der middelværdier på de syv faktorer for hver af klyngerne, hvor det ses, at F-testen er signifikant og analysen valid, hvorfor det videre kan anskues, hvordan hver af de tre klynger gennemsnitligt vurderer hver faktor, for derved at give de tre klynger passende navne (Bilag 23, *Klynge means*).

3.2.4.5.5 Tre forskellige segmenter

Herved skabes tre klynger, som fremadrettet benævnes *segmenter*, bestående af respondenter med forskellig vurdering af, hvad der har indflydelse på deres valg af arbejdsgiver. Dette er illustreret i nedenstående *Illustration 1*. Eftersom alle tre segmenter ligeligt vurderer, at udvikling og udfordring har markant betydning for deres valg af arbejdsgiver, benyttes dette parameter ikke til yderligere identificering af særtræk blandt segmenterne.

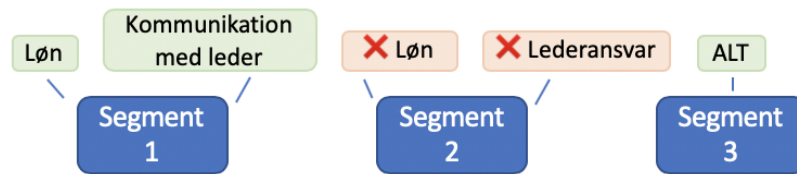


Illustration 1: *De tre segmenter*. Egen tilvirkning.

Segment 1 adskiller sig fra de to andre segmenter, idet løn og kommunikation med nærmeste leder i høj grad har indflydelse på valget af arbejdsgiver, hvorfor dette segment navngives “Løn og kommunikation”. **Segment 2** adskiller sig ved, at løn og mulighed for lederansvar har markant lavere indflydelse på valg af arbejdsgiver, end i de to andre segmenter, hvorfor dette segment navngives “Løn og leder er uvigtigt”. **Segment 3** vurderer derimod alle syv faktorer markant højere end de to andre segmenter, hvilket vidner om et segment, der ikke går på kompromis med et eneste af de oplistede parametre ved valget af arbejdsgiver, hvorfor segmentet navngives “Alt er vigtigt”.

3.2.4.5.6 Segmenternes kønsfordeling

Efter analysen og identificeringen af forskellige segmenter undersøges segmenternes kønsrepræsentation for at kortlægge, hvorvidt specifikke segmenter udgøres af en større andel af det ene eller andet køn. Det ses i den forbindelse, at knap 38 % af mændene tilknyttes Segment 1, 22 % i Segment 2 og 40 % i Segment 3, mens kvinderne fordeler sig med 32 % i Segment 1, 35 % i Segment 2 og 33 % i Segment 3. Dermed ses et tydeligt overtal af kvinder i Segment 2, hvorved løn og muligheden for at blive leder ikke prioriteres i lige så høj grad af kvinderne, som af mændene. Mændene er derimod særligt overrepræsenteret i Segment 3, hvorved de udtrykker forventninger til at kunne få “hele pakken” i en fremtidig ansættelse.

Identificeringen af de tre segmenter vil blive inddraget i senere analyseafsnit til analyse af vigtigheden ved differentieret tiltrækning og motivation af specifikke segmenter og køn. Ligeledes inddrages segmenterne i analysen af, hvordan danske, videndrevne virksomheder bør tilpasse sig studerende på lange videregående uddannelser og nyuddannede akademikers forventninger til deres fremtidige arbejdsliv.

3.3 Delkonklusion 1 - Besvarelse af Q1

Efter behandling og analyse af den indsamlede kvantitative data opsummeres her de mest centrale fund. Med denne opsummering besvares afhandlingens Q1, hvis relevans for den videre analyse uddybes i det følgende.

191 akademisk studerende eller nyuddannede respondenter fra hovedstadsområdet besvarede udgør datagrundlaget fra spørgeskemaundersøgelsen. Det blev ved brug af frekvenstabeller indledningsvist identificeret, at flere specifikke elementer har større indflydelse på deres valg af arbejdsgiver, end andre har. Særligt muligheden for kompetenceudvikling, overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver, samt arbejdspladsens sociale forhold viser sig at stikke ud blandt de 29 holdningsspørgsmål som havende stor betydning for valget af arbejdsgiver. Derimod findes muligheden for at få en lederstilling, for at få hovedansvaret på projekter og for at arbejde hjemmefra mindst betydelig for valget af arbejdsgiver. En indledende anvendelse af krydstabeller gav desuden præg i retning af, at der er forskel på mænds og kvinders vægtning af, hvilke elementer der findes mest betydningsfulde for valget af arbejdsgiver.

Med en faktoranalyse blev de 29 holdningsspørgsmål samlet i ni faktorer, som hver især repræsenterer flere elementer inden for samme kategori, hvilket videre åbnede muligheden for en kategoribetragning sammenligning af, hvad der har størst indflydelse på respondenternes valg af arbejdsgiver. Det viser sig i den forbindelse, at sociale forhold på arbejdspladsen, samt udvikling og udfordring gennem arbejdet har størst betydning, mens muligheden for få lederansvar har lavest betydning for respondenternes valg af arbejdsgiver. Således besvares afhandlingens Q1, som udgør den empiriske analyses hovedbestanddel.

En afsluttende klyngeanalyse viser desuden, at fremtidens akademiske arbejdsstyrke i hovedstadsområdet kan opdeles i tre segmenter med forskellige forventninger til det fremtidige arbejdsliv, herunder: Segment 1, hovedsageligt bestående af mænd, der finder løn og kommunikation med nærmeste leder vigtigst; Segment 2, bestående af flest kvinder, der ikke prioriterer løn og muligheden for en lederstilling højt, og; Segment 3, bestående af 60 % mænd, hvor samtlige fremhævede elementer har stor betydning for valget af arbejdsgiver. Disse segmenter vurderes væsentlige at have for øje for hovedstadsområdets videndrevne virksomheder i deres tiltrækning og motivation af fremtidens akademiske arbejdsstyrke, eftersom forskelligartede værdifokus har forskellig tiltræknings- og motivationsvirkning alt efter, hvem der modtager potentielle budskaber og indtryk (Malhotra et al., 2017).

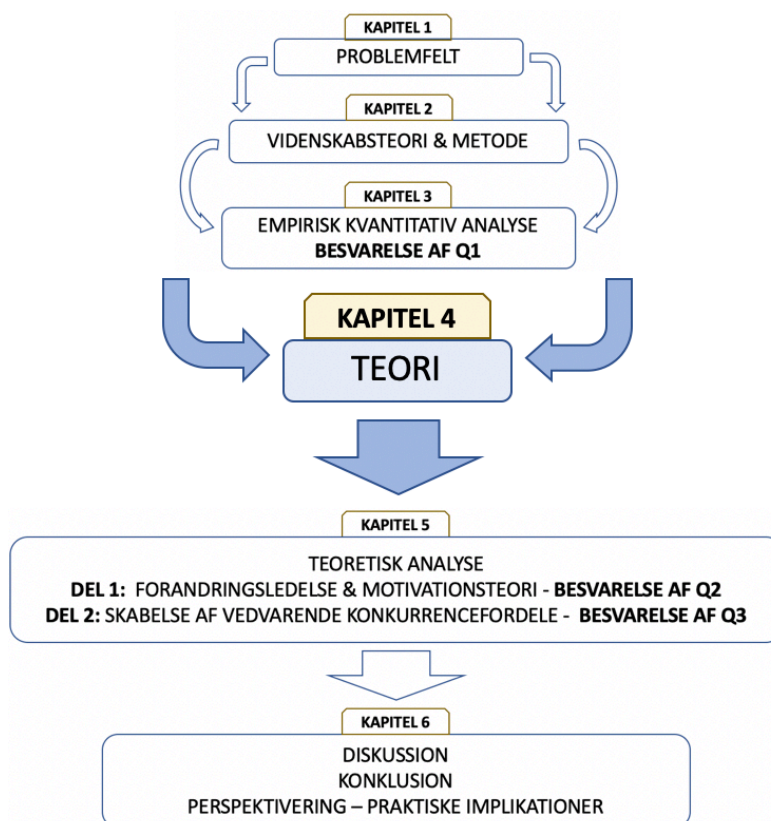
Resultaterne af analysen af det indsamlede datamateriale inkorporeres i afhandlingens videre teoretiske analyse, som udføres efter de følgende afsnits præsentation af afhandlingens teoretiske fundament. Således benyttes besvarelsen af Q1 til videre analyse af inkorporering af forandringsledelse, fremhævnings

af arbejds- og forandringsmotivation, samt skabelse af vedvarende konkurrencefordele i danske, viden-drevne virksomheder.

KAPITEL 4. TEORI

I forlængelse af den dybdegående indsigt i afhandlingens empiriske ramme, analysen af den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, samt besvarelsen af Q1 vil nærværende afsnit præsentere afhandlingens teoretiske ramme. Således introduceres de centrale teorier, der danner udgangspunkt for den senere teoretiske analyse af den indsamlede empiri og de videre indsigter i danske, videndrevne virksomheders evne til og muligheder for at tiltrække og fastholde fremtidens akademiske arbejdsstyrke.

Som det fremgår af problemformuleringen, analyseres fremtidens akademiske arbejdsstyrkes forventninger til arbejdslivet i et teoretisk perspektiv af forandringsledelse, motivationsteori og skabelse af vedvarende konkurrencefordele for derved at muliggøre en undersøgelse af, hvordan danske, videndrevne virksomheder skal tilpasse sig hertil. Således udgør dette teoretiske kapitel nedenstående Model 1.2's kapitel 4 som indledende til afhandlingens efterfølgende teoretiske analyse. Den følgende uddybelse af Kotters (2012) teori om forandringsledelse reflekterer teoriens rolle som den væsentligste bidragsyder til afhandlingens teoretiske ramme.



Model 1.2: *Afhandlingens indhold, teori.* Egen tilvirkning.

4.1 Kotters forandringsledelse

Verden har altid forandret sig. Dog har de seneste to årtiers digitalisering og globalisering fået forandringerne i samfund over hele verden til at accelerere til den hidtil højeste hastighed, hvilket sætter større og større krav til, at virksomheder leder deres organisation gennem disse forandringer (Kotter, 2012).

I 1996, med seneste udgave i 2012, skrev den anerkendte forfatter og professor i lederskab, John Kotter, bogen *Leading Change*, som i 2011 af TIME Magazine blev listet på top 25 over de mest indflydelsesrige erhvervsrelaterede ledelsesbøger. Bogen tilbyder organisationer unikke indsigter i og værktøjer til at lede - og ikke styre - forandring. Hertil præsenterer Kotter en 8-trinsmodel til implementering af forandringer og udfordringer samtidig, hvorfor utallige virksomheders forandringsproces fejler, og hvorfor det som regel skyldes lederne. I det følgende afsnit præsenteres Kotters (2012) teori om forandringsledelse, hvorved hans generelle antagelser og fund om arbejdet med organisatorisk forandring og 8-trinsmodel ekspliciteres.

4.1.1 Transformerende af organisationer - fiaskoer og succeser

Som det grundlæggende fundament for at beskæftige sig med forandringsledelse argumenterer Kotter (2012) for, at kraftfulde mikroøkonomiske kræfter bl.a. fremmaner organisatoriske restruktureringer, strategiændringer, sammenlægninger og kulturelle fornyelsesprojekter. Disse kræfter bliver med den teknologiske udvikling, der finder sted i det 21. århundrede, kun stærkere og stærkere, hvorfor organisationer kan tvinges til at reducere omkostninger, forbedre produkt- og servicekvalitet, lokalisere nye muligheder for vækst og forøge produktiviteten. Kotter (2012) opregner fire af de væsentligste økonomiske og sociale kræfter, der driver nødvendigheden for drastiske organisationsforandringer; teknologisk udvikling, international økonomisk integration, modning af markeder i industrilande; og kommunistiske og socialistiske regimers fald. Disse fire kræfter udgør tilsammen hovedbestanddelen af globaliseringen af markeder og konkurrence, som videre leder til flere risici i form af øget konkurrence og tiltagende forandringshastighed, men samtidig også fører til flere muligheder ved større markeder med færre barrierer.

I Kotters (2012) teori om forandringsledelse er udgangspunktet, at forandring ledes inde fra virksomheden. Selve de eksterne eller interne mere eller mindre drastiske omstændigheder, der fremprovokerer den fornødne forandring internt i virksomheden, har i sig selv ikke indflydelse på, hvordan forandringen bør ledes. Derfor er Kotters (2012) teori om forandringsledelse et yderst alsidigt teoretisk og anvendeligt værktøj, som både kan implementeres ved eksterne, ekstreme forandringskrav under eksempelvis økonomiske kriser og indflydelsesrige lovændringer; men ligeledes kan implementeres ved langvarige

samfundstendentielle udviklinger, som fx forbrugeres lavere efterspørgsel efter miljøskadelige services og langtidsperspektiverende, interne, organisatoriske ønsker om visionsændringer.

Nogle organisationer evner i tilfredsstillende grad at tilpasse sig de omskiftelige omgivelser og har dermed positioneret sig til en lys fremtid. I langt størstedelen af tilfældene ender virksomheders forsøg på forandring eller mangel på samme dog i skuffende økonomiske resultater og udbrændte tilbageværende medarbejdere. Men på trods af at organisatoriske forandringer næsten altid vil bringe økonomiske og organisationskulturelle ofre, kan disse minimeres ved at undgå otte skelsættende fejl: 1) Der tillades for megen selvtilfredshed og magelighed; 2) Der mangles at skabe og vedligeholde en tilstrækkelig stærk styrende koalition; 3) Vigtigheden ved at have en vision undervurderes; 4) Kommunikation om visionen er mangelfuld; 5) Forhindringer og udfordringer tillades at blokere for visionen; 6) Der mangler kortsigtede sejre; 7) Erklæring og fejring af sejr sker for tidligt; 8) Stærk vedholdelse og forankring af forandringerne i organisationskulturen negligeres og forfejles.

4.1.2 8-trinsmodellen

Kotter (2012) forklarer, at på trods af at den pågældende organisations ledelse og ansvarshavende kan se, hvorfor organisationen bør forandres, bliver selve forandringen ofte bremset af bl.a. en indadfokuserende organisationskultur, handlingslammende bureaukrati, snæversynede politikker, manglende teamwork, manglende lederskab i mellemlagsledelsen og den generelle humane frygt for forandringer. Som metode til at overkomme disse forandringsmæssige bremseklodser og som modsvar til de førnævnte otte skelsættende, typiske fejl ved forsøg på organisationsforandringer præsenterer Kotter (2012) 8-trinsmodellen til skabelse af massive forandringer. Nedenfor opstilles modellens otte trin med en kortfattet uddybelse, hvorved de første fire trin fokuserer på at bløde op for organisationens status quo, mens trin fem til syv introducerer nye tiltag, som bør inkorporeres, før det sidste og ottende trin søger at fasttømre forandringerne i organisationskulturen og sørge for, at de vedbliver:

Trin 1: Etablér en følelse af nødvendighed

Dette første og indledende trin fremhæver at udforske markedet og de konkurrencemæssige realiteter. Hvis organisationen er for selvtilfreds med status quo, vil forandringer være tilnærmelsesvis umulige at gennemføre, hvorfor ledelsen i organisationen skal overbevise sig selv og hinanden om nødvendigheden af forandringen. Selvtilfredsheden med status quo er oftest et udtryk for fravær af synlige kriser eller ringe præstationer i fortiden. Derfor skal både kriser, potentielle kriser og væsentlige muligheder identificeres og diskuteres.

Trin 2: Skab en styrende koalition

Organisationsforandringer vil yderst sjældent lade sig gøre ved én leders indsats. Derfor skal organisationen skabe en koalition; en gruppe med nok magt og gennemslagskraft til at lede forandringen. I gruppen skal der opbygges tillid, og det fælles mål skal være tydeligt.

Trin 3: Udvikl og fastlæg en vision og strategi

En klar vision og strategi for forandringen er essentiel. Visionen og strategien skal motivere, inspirere og fordre handling blandt medarbejderne, hvormed strategien eksplicit skal tydeliggøre, hvilke processer der bør inkluderes for at nå visionen.

Trin 4: Kommunikér den nye vision og strategi

Kommunikation er et af de vigtigste parametre ved organisationsforandringer, hvorfor den nye vision og strategi skal kommunikeres ved hver eneste givne lejlighed. Der skal skabes tovejskommunikation omkring visionen, idet medarbejderne skal føle sig inddragede i diskussionerne omhandlende denne. Af den grund skal visionen omtales i et simpelt, forståeligt sprog, som virker inviterende for hver eneste medarbejder. På den måde bliver visionen forståelig og inkorporeret som et naturligt fælles mål de organisatoriske led imellem. Udover kommunikationen i både det skrevne og i verbal form bør visionen og strategien udledes af den styrende koalition, som således skal fremstå som rollemodeller, der går forrest i arbejdet med visionen og strategien.

Trin 5: Fjern forhindringer og styrk bredtfavnende handling

Elementer, der står i vejen for forandringerne, skal minimeres og så vidt muligt fjernes, hvorfor bl.a. utilstrækkelige IT-systemer, lønsystemer og stillingsbeskrivelser bør om- eller nedlægges, hvis de forhindrer forandringens fulde potentiale. Det skal fremstå realistisk for medarbejderne, at den nye strategi og vision kan gennemføres, og derfor skal medarbejderne udstyres med de rette kompetencer og værktøjer, så de føler sig kompetente og bekvemme i forandringen.

Trin 6: Skab kortsigtede sejre

Eftersom store organisationsforandringer ofte er langsigtede med det endelige mål langt ude i fremtiden, er det vigtigt at planlægge og fejre delmål og kortsigtede sejre. Kotter (2012) argumenterer for, at ledere og medarbejdere skal være i stand til at se resultater inden for de første seks til 18 måneder, så de ikke bliver i tvivl om, at deres indsats giver resultater. Små sejre og opfyldelse af delmål skal derfor italesættes og markeres på tydelig vis, og medarbejderne, som har indflydelse på forandringen, bør eksplicit belønnes og anerkendes.

Trin 7: Konsolider gevinster og skab mere forandring

Fremskridt skal som sagt fejres, men det er samtidig essentielt for fuldførelse af forandringen, at delmål og større fremskridt ikke opfattes som om, at arbejdet med forandringen er færdigt. Organisationens skal derfor holde fast i forandringsprocessen, føre den i mål og undervejs skabe bedre og bedre rammer for forandringen.

Trin 8: Forankr forandringen og de nye tiltag i organisationskulturen

Forandringen er i sig selv ikke forankret i organisationen, umiddelbart efter det sidste håndgribelige delmål er fuldført. Forandringen skal forankres i selve organisationskulturen, hvorved de nye kulturelle, økonomiske og lignende tiltag skal blive så fast en del af kulturen, at de bliver til nye arbejdsrelaterede normer i organisationen. Den styrende koalition skal fortsat udleve forandringen og være med til at inkorporere den i hele organisationens kultur.

Kotter (2012) lægger vægt på, at organisationer yderst uhensigtsmæssigt ofte starter sine forandringsprocesser på et for højt trin i 8-trinsmodellen, hvor særligt de første fire trin springes over. Det medfører, at opblødningen af organisationens status quo, skabelsen af det rette team, samt den indledende kommunikation ikke prioriteres, hvorfor sådanne forsøg på forandring oftest mislykkes. Hvert trin bør derfor vægtes ligeligt.

Akademikeres nye forventninger til deres arbejdsliv er netop en del af en forandringsproces. Kotters (2012) teori om forandringsledelse, med særligt fokus på teoriens 8-trinsmodel, anvendes dermed i denne afhandlings analyse af, hvordan videndrevne, danske virksomheder bør behandle, reagere på og inkorporere denne forandring for bedst muligt at sikre sin evne til at tiltrække efterspurgte akademikere. Hvert

enkelt trin i 8-trinsmodellen vil således blive sat i et perspektiv, hvor økonomisk højkonjunktur, mangel på akademisk arbejdskraft og organisatorisk omlægning til tiltrækning af akademikere vil være i fokus.

4.2 Motivationsteori

Begrebet “motivation” har, som betydning for organisationer, for længst passeret sin rene afstamning fra det latinske “movere”, derefter, det engelske “to move” og sidst, det danske “at bevæge” (Porter et al., 2003). Derimod er motivationsbegrebet rykket til primært og overordnet at omkrænse; hvad der aktiverer menneskelig adfærd, hvad der leder og kanaliserer en sådan adfærd, og hvordan en sådan adfærd oprettholdes og støttes (ibid.).

Motivation i organisationer har optrådt som et gennemgående fokuspunkt i organisationsteorier i flere århundreder. Miles et al. (1966) skitserer tre generelle ledelsesmæssige tilgange til motivation, herunder: 1) den *traditionelle tilgang*, hvor arbejdet i sig selv er en byrde, som kun kan tolereres med en passende løn; 2) *Human Relations Model*, hvor individet vil føle sig brugbar og vigtig, mens lønnen ikke er motiverende nok i sig selv ved fraværet af selvstændighed og stolthed; 3) *Human Resources Model*, hvor arbejdet langt fra er en byrde men derimod en måde, hvorpå individet kan bidrage til opfyldelse af mål og opnå tilfredsstillelse gennem selvkontrol og kreativitet.

4.2.1 Intern vs. ekstern motivationsteori

Mitchell & Daniels (2002) præsenterer et samlet værk bestående af nyere teori inden for arbejdsmotivation opdelt i interne og eksterne motivationsteorier, som kort præsenteres i det følgende afsnit.

4.2.1.1 Intern motivationsteori

Det interne perspektiv tager udgangspunkt i, hvilke individbaserede, interne elementer, mekanismer eller processer, der forklarer ophidselse, intensitet og retning for adfærd. De interne motivationsteorier opdeles af Mitchell & Daniels (2002) i teorier med henholdsvis eftertænkende og ikke-rationelle motiverende baggrunde.

Teorierne med eftertænkende motiverende baggrunde baseres på en kognitiv tilgang til forståelse af menneskelig adfærd, som yderligere opdeles i to teoriklasser, herunder: 1) proaktive teorier, hvor forventninger til ens eget selv, opfattelse af egne kompetencer og personlige målsætninger driver den

individuelle og interne bærende motivation; 2) *on-line* teorier, som dækker over de handlingsbaserede, kognitive processer, der finder sted, når individet arbejder på at opnå sine mål, hvilket sker gennem kontrol, handling og selvregulering. Motivationsteorier med ikke-rationelle motiverende baggrunde som undersøgelsesfelt, som ej må forveksles med irrationalitet, fokuserer på, hvordan individer har det, herunder hvad de har af følelser og behov, i stedet for at fokusere på hvad individerne tænker og tror. De ikke-rationelle motivationsteorier opdeles yderligere i “varme” og “kolde” teorier. De “varme” teorier fokuserer på forbigående humørtilstande og følelsers direkte indflydelse på motivation og præstation, mens de “kolde” teorier fokuserer på de mere stabile, interne karakteristika, som udgør ethvert individs unikke adfærd og attitude.

4.2.1.2 Ekstern motivationsteori

De eksternt fokuserende motivationsteorier fokuserer på de eksterne aspekter af opgaver og situationer med tilgange ud fra jobdesign og social kontekst.

Jobdesignet centrerer sig om, hvordan stillingers forskellige karakteristika influerer på individers attituder og adfærd. Et jobdesign udgøres af forskellige arbejdsopgaver, og de omkransende motivations-teorier fordrer, at disse arbejdsopgavers relationer til hinanden undersøges for at forstå deres indflydelse på arbejdsmotivationen.

Den sociale konteksts indflydelse på arbejdsmotivation omhandler, hvordan andre mennesker har indflydelse på det enkelte individ frem for stillingen i sig selv. På den ene side har den sociale kontekst indflydelse i sin form af retfærdighed, belønning og håndhævelse. Disse tre aspekter knytter sig alle til, hvordan det enkelte individ bliver behandlet i forhold til andre mennesker, hvilket i sig selv kan have massiv indflydelse på individets arbejdsmotivation. På den anden side findes individets følelse af egen indflydelse, hvordan organisationskulturen fremstår, hvilke grupper individet begiver sig i på arbejdspladsen, samt hvordan arbejdspladsens normer er forenelige med individet.

De for nærværende afhandling mest relevante teorier fra Mitchell & Daniels' (2002) samling af teorier inden for arbejdsmotivation inddrages i den videre analyse i afsnit 5.2.

4.2.2 Motivationsskabelse gennem organisationsforandring

Organisatoriske omstruktureringer og forandringer er gennem tiden blevet beskyldt for at være ringe implementerede, præstations- og engagementsnedsættende og deciderede urimelige, som videre har ført til forøget medarbejderstress og utilfredshed (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

I forlængelse af både Kotters (2012) teori om forandringsledelse og ovenstående introduktion til teori inden for arbejdsmotivation præsenteres Rousseau & Tijoriwalas (1999) teori om motivationsskabelse gennem organisationsforandringer. Teorien tager udgangspunkt i, at organisationers kommunikerede begrundelser for organisationsforandring ofte er mangelfulde og utroværdige eller ikke-acceptable for medarbejderne. Gennem *social accounts* og *motiveret begrundelse* undersøges selve begrundelsernes indflydelse på at skabe motivation ved komplekse, organisatoriske forandringer.

4.2.2.1 Social accounts

Social accounts defineres som ledelsesmæssig retfærdiggørelse og undskyldninger, som benyttes til at forklare enkeltpersoners eller virksomheders handlinger, ved eksempelvis at referere til den økonomiske tilstand, for således at skabe motivation for forandring. Social accounts kan opdeles i tre forskellige kategorier: afbødende ansvar, frikendende motiver og framing af udfald.

Ved at afbøde sit ansvar søger en eller flere personer i virksomheden, på egne eller virksomhedens vegne, at mildne ansvaret for den givne situation eller handling ved ufavorable udfald for derved at reducere disanerkendelse.

Frikendende motiver kan benyttes til at legitimere en handling eller situation ved eksempelvis at henvise til højerestående værdier eller fælles mål i form af fx opnåelse af konkurrencemæssig overlegenhed.

Framing af udfald søger at ændre modtagelsen og opfattelsen af konsekvenser ved en given handling eller situation ved fx at skifte fokus fra det negative til positive.

4.2.2.2 Motiveret begrundelse

Motiveret begrundelse har til formål at adressere, hvordan en specifik årsag er vedtaget for at forklare en ualmindelig eller uventet situation, som folk søger en forklaring på. Modsat benyttelsen af social accounts er medarbejderne ved den motiverede begrundelse ikke passive modtagere af meddelelser om forandring, men derimod aktive informationsbehandlere. Måden, hvorpå den enkelte medarbejder behandler information, varierer ud fra mængden af tidligere erfaringer, tilgængeligheden af information og de individuelle kognitive evner, hvorfor medarbejdere i den samme organisation kan skabe forskellige forklaringer for den samme situation. Derfor afhænger opfattelsen og behandlingen af begrundelser for forandring stærkt af, hvordan den enkelte medarbejder opfatter den kommunikerende leders legitimitet og troværdighed, samt den enkeltes relation til organisationen og ledelsen.

Ved særligt engagerede medarbejdere, som har trokab til ledelsen, eller ved simple forandringer, kan benyttelsen af social accounts være tilstrækkeligt i forklaringen af den givne forandring, hvorimod der ved komplekse forandringer bør være variation i begrundelsen for forandring til medarbejdere, som forstår information forskelligt.

Motivationsteoriene anvendes i nærværende afhandling særligt til at analysere, hvorledes organisationsforandringer i forbindelse med tilpasning til akademikers forventninger til deres fremtidige arbejdsliv bør begrundes over for den givne videndrevne organisations medarbejdere til mindskelse af kritik og misforståelse, samt for at opretholde arbejdsmotivationen.

4.3 Vedvarende konkurrencefordele

Hvis din organisation ikke skiller sig ud fra andre, har den ingen konkurrencefordel, og hvis den ingen konkurrencefordel har, får den sværere ved at sikre sit eksistensgrundlag og fremtidige overlevelse (Aaker, 2014). Den amerikanske teoretiker, professor og markedsføringsspecialist, David A. Aaker, er især kendt for sit arbejde med brand identitet, og han hyldes desuden for sin begrebsliggørelse af *sustainable competitive advantages*, SCA, og på dansk: vedvarende konkurrencefordele.

Aaker (2014) definerer en vedvarende konkurrencefordel som et element af en forretningsstrategi, eller en kombination af elementer, der giver en organisation en langsigtet, meningsfuld fordel over for både eksisterende og fremtidige konkurrenter, som er svær at kopiere. Udover partielt at bestå af måden som en virksomhed konkurrerer på, i form af produkt-, positionerings-, fremstillings- og distributionsstrategi, kan disse elementer, ifølge Aaker (2014), udgøres af og opdeles i tre forskellige kategorier: 1) grundlaget for konkurrencen; 2) hvad du tilbyder; 3) hvor du konkurrerer.

4.3.1 Grundlaget for konkurrencen

En organisations aktiver og kompetencer udgør grundlaget for dens konkurrenceevne, da disse elementer oftest er svære at kopiere eller modvirke, og de repræsenterer dermed også det mest vedvarende element i en forretningsstrategi. Uden de rette aktiver og kompetencer kan der opnås tilnærmelsesvis ingenting i en organisations forretningsmodel, og det er dermed essentielt for enhver organisation at identificere eller anskaffe sig de rette aktiver og kompetencer for at sikre økonomisk overlevelse.

En organisations aktiver eller kompetencer, der er i stand til at udgøre dens konkurrencemæssige grundlag for dens flertallige forretningsområder, betegnes organisationens kerneaktiver eller -kompetencer.

4.3.2 Hvad du tilbyder

En effektiv konkurrencefordel bør være tydelig for forbrugeren og fremvise, hvordan organisationen skaber værdi for forbrugeren - kaldet *value propositions*, herfra *værdiskabere*. Oftest anvendte værdiskabere findes i emner som kvalitet, lav pris, sociale værdier og customer relationships, men et særligt vigtigt punkt findes i organisationens evne til at koble sine værdiskabere til dens positionering. Således kan forbrugerne opdage og genkende organisationens værdiskabere gennem dens brandingstrategi, som videre kan styrke forbrugerens pålidelighedsfølelse over for organisationen.

4.3.3 Hvor du konkurrerer

En yderligere essentiel determinant til grundlæggelse af en vedvarende konkurrencefordel er valget af produktmarked, hvorved en veldefineret strategi med veldrivende aktiver og kompetencer kan mislykkes, hvis de ikke fungerer på det givne marked. Organisationens produkt skal passe til markedet og dets efterspørgsel, og markedet skal passe til produktet. Andre organisationer på markedet har desuden massiv indflydelse på, om en organisations forventninger til sin vedvarende konkurrencefordel bliver og forbliver en realitet. Organisationen bør her tilstræbe at engagere sig i en strategi, som matcher og udfylder konkurrenternes svagheder.

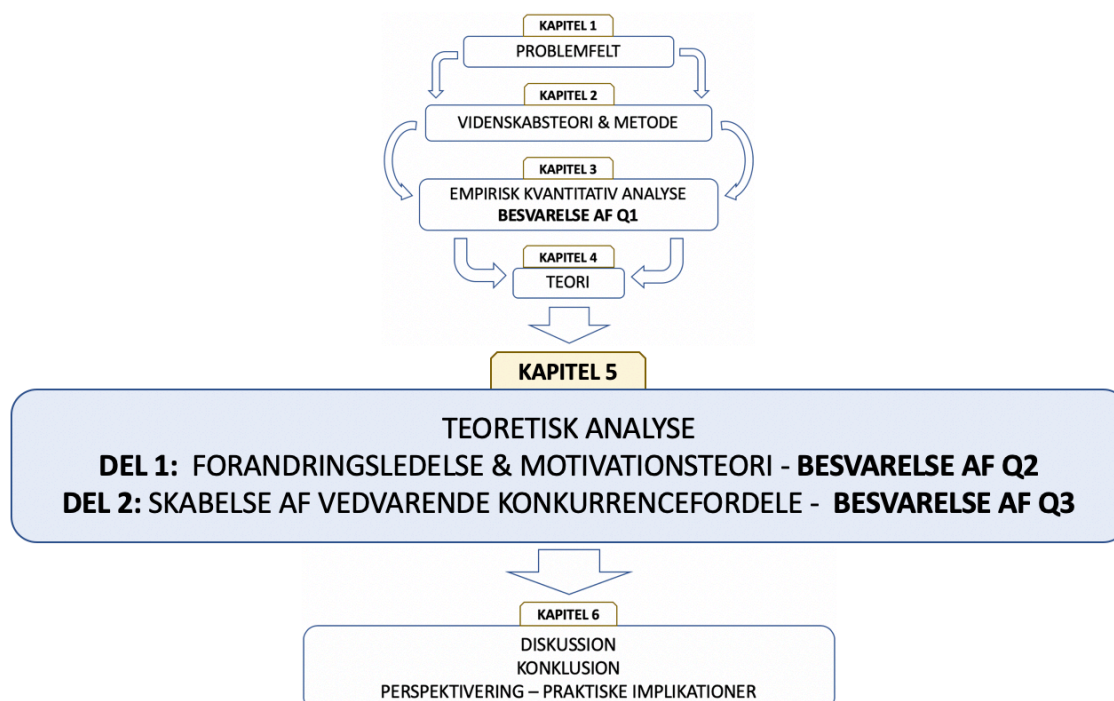
Aakers (2014) teorier om vedvarende konkurrencefordele og elementer fra hans dertil koblede teoriapparat vil blive inkorporeret i denne afhandlings analyse af, hvorvidt og hvordan danske, videndrevne virksomheder kan skabe vedvarende konkurrencefordele gennem evnen til at tiltrække, ansætte og motivere efterspurgte akademikere.

KAPITEL 5.

TEORETISK ANALYSE

Nærværende afhandlings kvantitative spørgeskemaundersøgelse og dertilhørende empiriske analyse i kapitel 3 viser hovedstadsområdet akademiske arbejdsstyrkes forventninger til dets fremtidige arbejdsliv, samt forventninger til fremtidige arbejdsgivere. Som nævnt viser analysen, at højst indvirkning har forventningerne til kompetenceudvikling, overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver, samt arbejdspladsens sociale forhold.

I nærværende teoretisk analytiske kapitel udforskes den behandlede empiri med udgangspunkt i den del af afhandlingens teoretiske ramme, som blev præsenteret i afsnit 4.1 og 4.2. Således benyttes det teoretiske fundament af forandringsledelse og arbejds motivation til besvarelse af afhandlingens Q2 omhandlende, hvordan danske, videndrevne virksomheder bør tilpasse sig hovedstadsområdet studerende på lange videregående uddannelser samt nyuddannede akademikeres forventninger til deres fremtidige arbejdsliv. Derefter inddrages den teoretiske ramme fra afsnit 4.3 til analyse af, hvorvidt og hvorledes danske, videndrevne virksomheder kan benytte deres evne til tiltrækning af den akademiske arbejdsstyrke til at skabe vedvarende konkurrencefordele. Indholdet og opdeling af kapitel 5 illustreres i nedenstående Model 1.3.



Model 1.3: *Afhandlingens indhold, teoretisk analyse.* Egen tilvirkning.

DEL 1

5.1 Ledelse af forandring

Forandringer ændrer virksomheder - på godt og ondt. Forandringer i samfundets økonomiske, politiske, digitale og miljømæssige tilstand kan både tage form som spirende frø af nye eller eksisterende virksomheder og som nedrivningskugler for veletablerede koncerner. For alle størrelser af virksomheder er det gældende, at eksterne forandringer stiller krav til interne forandringer, hvis virksomheden i bedste fald vil benytte den givne forandring til vækstskabelse eller i et større og mere langsigtet perspektiv vil sikre sin økonomiske overlevelse og eksistensberettigelse (Kotter, 2012). Men virksomheders forandringer bør ledes nøjsomt og stringent for at øge sandsynligheden for, at forandringsmæssige tiltag inkorporeres bedst muligt og dermed forankres i virksomhedskulturen (ibid.).

Denne analysedel tager da udgangspunkt i, at der er sket en samfundsmæssig forandring, som indebærer, at fremtidens akademiske arbejdsstyrke fra hovedstadsområdet har anderledes forventninger til sit arbejdsliv end tidligere, hvilket primært skyldes globalisering, højkonjunktur og tilblivelsen af Generation Y. Virksomhederne bør tilpasse sig disse nye forventninger fra arbejdsstyrken for at tilegne sig essentielle medarbejdere til at drive virksomheden og dermed sikre dens eksistens. Tilpasningen sker gennem organisationsforandring, som kræver inkorporering af forandringsledelse. Derfor analyseres det i de følgende delafsnit, hvorledes danske, videndrevne virksomheder bør benytte forandringsledelse til opretholdelse af deres eksistensberettigelse, hvilket videre vil blive analyseret i et perspektiv af arbejdsmotivation og skabelse af vedvarende konkurrencefordele.

Delanalysen følger desuden Kotters (2012) 8-trinsmodel samt afhandlingens forudgående empiriske analyse, som i samspil munder ud i forslag til realiserbare tiltag for danske, videndrevne virksomheder. De otte trin, som blev præsenteret i afhandlingens teoretisk funderede afsnit 4.1 er som følger: 1) Etablér en følelse af nødvendighed; 2) Skab en styrende koalition; 3) Udvikl og fastlæg en vision og strategi; 4) Kommunikér den nye vision og strategi; 5) Fjern forhindringer og styrk bredtfavnende handling; 6) Skab kortsigtede sejre; 7) Konsolidér gevinster og skab mere forandring; 8) Forankr forandringen og de nye tiltag i organisationskulturen.

5.2.1 Trin til den akademiske vilje

Danske, videndrevne virksomheder skal overkomme de forandringsmæssige bremseklodser og de otte typiske, skelsættende fejl i forsøget på at drive organisationsforandringer. Fejlene skal nedbringes, og forandringen skal ske fyldest ved inkorporering af 8-trinsmodellen præsenteret i Kotters (2012) teoriværk

om forandringsledelse. I følgende analyse er trin seks og syv i 8-trinsmodellen lagt sammen, grundet deres overlap og relevansen heraf i analysen.

Trin 1: Er forandringen nødvendig?

Første trin på vejen mod en vellykket organisatorisk forandringsproces for de danske, videndrevne virksomheder er, at de udforsker deres omgivelser i branchen og på markedet og på den måde indser de konkurrencemæssige realiteter. Således bør virksomhederne aldrig udvise for høj grad af magelig- eller selvtilfredshed, da den kontinuerlige udforskning af omgivelserne således let kan tendere til det overfladiske. Selv i tilfælde hvor en given virksomhed ikke før har oplevet kraftige præstationsfald eller mærkbare økonomiske kriser, bør den søge at identificere potentielle fremtidige, eksterne forandringer, som potentielt vil influere på forretningen.

En del af realiteterne, som danske, videndrevne virksomheder bør identificere, ses i denne afhandlings empiriske analyse og besvarelse af Q1. I vurderingen af om den givne danske, videndrevne virksomhed bør gennemgå en gennemgribende organisatorisk forandringsproces for at tilpasse sig fremtidens akademiske arbejdsstyrkes forventninger, bør virksomheden klargøre, om der findes en reel, essentiel udfordring ved *ikke* at gennemgå tilpasningen. Gennemgribende forandringsprocesser er krævende og omkostningsfulde, da der sættes økonomiske og faglige ressourcer af til gennemførelsen (Kotter, 2012). Af den årsag bør virksomheder, der står overfor dilemmaet om, hvorvidt de bør gennemgå en forandring, altid foretage en cost-benefit-analyse af, om forandringen på lang sigt vil være tilstrækkeligt gavnende og derved, om de forandringsrelaterede udgifter er tilstræbelserne værd (bid.).

Hvorvidt udfordringen ved ikke at gennemgå en forandring er essentiel, og forandringen er tilstræbelserne værd, bør bl.a. vurderes ud fra, om virksomheden i tilstrækkelig grad udgøres eller i fremtiden bør udgøres af akademikere, således at evnen til at tiltrække denne målgruppe er essentiel. Ligeledes kan nødvendigheden vurderes for selve tilpasningen til akademikernes forventninger og dermed evnen til at tiltrække disse akademikere.

Da danske, videndrevne virksomheders hovedbestanddel af arbejdskraft netop består af akademikere, der arbejder med akademisk lærde kompetencer, findes det essentielt for disse virksomheder at være i stand til at tiltrække netop denne arbejdsstyrke og fortrinsvist den dygtigste del af den. Som tidligere beskrevet har manglen på, og den stigende efterspørgsel efter, akademisk arbejdskraft givet arbejdsstyrken større magt til at vælge og fravælge arbejdsgivere på baggrund af, om virksomhedens struktur er i overensstemmelse med de personlige forventninger. Derfor findes det stærkt nødvendigt for alle

videndrevne virksomheder, der endnu ikke har gjort det eller var tilpasset i forvejen, at gennemgå organisatorisk forandring for at tilpasse sig den akademiske arbejdsstyrkes forventninger.

For at etablere en følelse af nødvendighed i virksomheden kan den ledende figur for forandringsbehovet tage forskellige værktøjer i brug, hvis behovet ikke har umiddelbar gennemslagskraft. Eksempelvis kan der skabes urealistisk høje forventninger til omsætning og produktivitet, som ikke vil blive indfriet; der kan fremprovokeres fejl, som skaber små interne kriser; der kan bombarderes med information om fremtidsmuligheder ved implementering af forandring, og; der kan lejes konsulenter, som fortæller medarbejderne om de negative aspekter ved virksomhedens nuværende situation (Kotter, 2012). Disse tiltag kan være med til at fremmane en følelse af nødvendighed blandt relevante personer for den kommende forandring.

Således kan det konkluderes, at følelsen af nødvendighed for forandring bør etableres i danske, videndrevne virksomheder, så de i højere grad kan tiltrække den akademiske arbejdsstyrke i fremtiden, hvilket skaber grundlaget for at arbejde videre med de følgende trin.

Trin 2: Hvem bør styre og drive forandringen?

Efter den videndrevne virksomhed har identificeret forandringen som nødvendig, bør de mest forandringsfordrende personer i virksomheden skabe en styrende koalition, bestående af de rette personer med en høj grad af troværdighed og et fælles mål. Etableringen af en sådan koalition er altid en essentiel del af den indledende fase af større projekter og særligt vigtig i en forandringsproces, hvor den rette vision skal skabes og udbredes, der skal kommunikeres til et stort antal medarbejdere, forhindringer skal minimeres, kortsigtede sejre skal genereres og forandringen skal forankres i kulturen (Kotter, 2012).

Der findes fire hovedsagelige personlige og professionelle karakteristika, som er essentielle at inddrage ved skabelsen af en styrende koalition; stillingsmagt, ekspertise, troværdighed og lederskab (ibid.) Den videndrevne virksomhed bør således samle et team bestående af medarbejdere, som dels har forståelse for behovet for en tilpasning til den akademiske arbejdsstyrke, og dels besidder troværdighed blandt de øvrige medarbejdere. Det synes relevant for virksomheden, at koalitionen består af mindst én person med højt lederansvar, som har magt til at få specifikke forandringsmæssige tiltag gennemført og støtte fra højere organisatoriske led. Derudover findes det givende, at koalitionen består af flere mellemledere fra essentielle afdelinger i virksomheden, hvis funktioner er mere end almindeligt vigtige at få implementeret gnidningsfrit i forandringsprocessen. Desuden findes det meningsfuldt at inddrage nyuddannede, akademiske medarbejdere i forandringsprojektet, da disse forventes at besidde grundlæggende viden om, hvilke aspekter der kan være medvirkende til at implementere forandringen til korrekt

tilpasning til den nyuddannede akademiske arbejdsstyrke. Med udgangspunkt i inkorporeringen af disse fire essentielle karakteristika kan der skabes en styrende koalition i danske, videndrevne virksomheder.

Trin 3: Hvilken vision, hvilken strategi?

En vision refererer til et fremtidsscenarie med implicitte eller eksplicitte udtalte årsager til, hvorfor en given gruppe personer bør tilstræbe at realisere det pågældende fremtidsscenarie (Kotter, 2012). Derudover beskriver Kotter (2012) flere vigtige formål, som visioner tjener.

Først skal den generelle retning for forandringen tydeliggøres og simplificeres, hvilket danner grobund for visionen og har til formål at motivere medarbejdere til at udføre handlinger i den foretrukne retning, og desuden hjælper til en overordnet, generel koordinering af, hvilke tiltag enkeltpersoner i virksomheden bør inkorporere i sin daglige arbejdspraksis (ibid.).

Derudover skaber en god vision motivation. Det kan ikke forventes, at visionen for en forandringsproces i sig selv motiverer medarbejdere til at skabe forandringer, da visioner ofte bringer visse ofre med sig ved fx at bringe folk ud af deres komfortzone, tvinge dem til at arbejde med færre ressourcer og nye redskaber eller skaber frygt for afskedigelser.

Ved at opdele grundlaget for gennemførelsen af forandring identificeres der tre sammenhængende lag af årsager til, hvorfor de danske, videndrevne virksomheder bør gennemgå forandring.

Det første lag udgøres af det praktiske argument om, at virksomheden skal evne at tiltrække den nye akademiske arbejdsstyrke. Ved implicit at spørge hvorfor virksomheden skal evne at tiltrække den nye akademiske arbejdsstyrke, bringes *det andet lag* i spil, som indebærer, at den nye akademiske arbejdsstyrke skal tiltrækkes, fordi virksomhedens funktion kun kan opretholdes og udvikles, hvis de akademiske positioner er besat med akademikere. *Det tredje lag* besvarer det yderligere spørgsmål om, hvorfor virksomhedens funktion skal opretholdes og udvikles med henvisning til, at det kun på den måde er muligt at sikre virksomhedens fremtidige indtægtskildes eksistens og mulighed for at skabe vedvarende konkurrencefordele.

Til udformningen af visionen for forandringsprocessen i en dansk, videndreven virksomhed findes det første lag for praktisk betonet og på et strategisk lavt niveau, hvorfor mindre dele af det andet lag og størstedelen af det tredje lag bør udgøre visionen for forandringen. Yderligere lag, angående hvorfor virksomheden bør eksistere, findes for eksistentielt til denne afhandlings undersøgelsesfelt. Virksomheden bør tydeliggøre, hvorfor det er afgørende at fuldføre forandringen, som netop bør tage udgangspunkt i, at den er med til at sikre virksomhedens fremtidige eksistens, udviklingspotentiale og positionering på markedet.

Den enkelte virksomhed bør identificere præcis hvilke typer medarbejdere, den ønsker at tiltrække, før den endelige udformning af visionen, eftersom denne afhandling finder tre forskellige segmenter blandt fremtidens akademiske arbejdsstyrke. Overordnet har målgruppen stærke fællestræk i sin høje vurdering af kompetenceudvikling, overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver, samt arbejdspladsens sociale forhold. Derimod er kommunikation med nærmeste leder og løn særligt vigtigt for én tredjedel, løn og muligheden for lederstilling er uvigtig for én tredjedel, og alle parametre er vigtige for én tredjedel af fremtidens akademikere. Af den grund bør den enkelte virksomhed vurdere, om der er et specifikt segment, der på baggrund af en mindre grad af forandring vil være lettere end de andre at tiltrække, hvormed der skal anvendes færre ressourcer.

Eftersom forandringen omhandler medarbejdertiltrækning, er der risiko for, at nuværende, og især ældre, medarbejdere vil anse det som en trussel mod deres positioner, at den givne arbejdsplads fokuserer på tiltrækning af en yngre generation. Derfor bør visionen både fremstå omfavnende for nuværende medarbejdere og gavnende for fremtidssikringen.

Trin 4: Flerstemmig, tydelig og gentagen kommunikation

Forandringsvisionen udfolder først sin reelle kraft, når den involverer hele virksomheden. (Kotter, 2012). Denne involvering skabes gennem kommunikation, som fordrer forståelsen for og vigtigheden af forandringen, hvorfor det kommunikative aspekt ved forandringsledelse er essentielt.

Den styrende koalition, bestående af troværdige ledere og mellemledere, magtpersoner og nyuddannede akademikere, bør som ansvarshavende for forandringsprocessen besidde klart mest viden om forandringen, herunder dens tidsperspektiv, formål, samt fordele og ulemper, hvilket er nødvendigt for den videre kommunikation. En af de største udfordringer ved kommunikation af visionen er, især i større organisationer, at den bliver tabt i mængden af anden kommunikation. For at undgå dette bør den styrende koalition for danske, videndrevne virksomheders forandringsprocesser sørge for, at kommunikationen er simpel, benytter metaforer, udsendes i adskillige fora, bliver gentaget igen og igen, konkret udledes af ledelsen og inddrager modtagerne til samtale om visionen. Således bør kommunikationen af visionen ikke bestå af tekniske, komplekse termer men hellere af billedsprog, som både tydeliggør forandringens funktion og procedure, fx: "Viden er fremtidens guld, forandring er vores hakke".

Derudover bør visionen kommunikeres i adskillige fora, eksempelvis til stormøder, afdelingsmøder, i nyhedsbreve og uformelle 1:1-samtaler. Ved at den styrende koalition benytter mange forskellige fora til kommunikationen og desuden gentager budskabet igen og igen, øges sandsynligheden for, at alle

medarbejdere føler sig involverede, selvom de hver især har forskellige præferencer for kommunikationskanaler.

Den styrende koalition skal desuden selv udleve dens kommunikation om visionen, således at den sætter eksemplet for, hvordan visionen bringes ind i dagligdagens arbejdsopgaver og kultur. På den måde bør koalitionens ledere og mellemledere eksempelvis fremme kompetenceudviklingen i hver sin afdeling, opsøge medarbejdernes personlige værdier og tage initiativ til at forbedre arbejdets sociale forhold.

Kommunikationen må ikke fremstå som envejs-informationsudsendelse, men derimod som minimum to-vejskommunikation, hvor alle i organisationen føler sig inddraget og indflydelsesrige.

Trin 5: Færre forhindringer og mere handling

Når kommunikationen om visionen er fyldestgørende, og alle relevante led i organisationen forstår den og ønsker at udleve den, er det fortsat ikke selvsagt, at forandringen sker fyldest (Kotter, 2012). Organisationens opbygning, de givne værktøjer, medarbejdernes kompetencer og formelle strukturer skal understøtte forandringsprocessen for at muliggøre denne. I danske, videndrevne virksomheder, skal den styrende koalition derfor skabe, tilegne og indlejre funktioner og tiltag, som skal sikre, at forandringen kan lade sig gøre, samtidig med at elementer, der hindrer forandringen, skal elimineres med udgangspunkt i fordring af kompetenceudvikling, skabelse af overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver, samt fremmelse af de sociale forhold.

Virksomhederne kan skabe klare rammer for den enkeltes kompetenceudvikling ved eksempelvis at oprette udviklingsprogrammer for hver af de ansatte, som tydeliggør, hvilke muligheder for personlig og faglig udvikling den specifikke stilling lægger op til. Derudover kan indlejring af kurser og videreuddannelse støtte op om en kultur, hvor kompetenceudvikling vægtes højt. Samtidig kan de enkelte stillinger i virksomheden åbnes op, således at det bliver muligt at arbejde med andre afdelinger og arbejdsopgaver som supplement til kerneopgaverne.

Dernæst skal forståelsen for medarbejdernes personlige værdier vægtes højt i udarbejdelsen af arbejdsopgaver, hvilket kan inkorporeres ved dybere undersøgelse af den nye akademiske generations generelle værdier og gennem fx enkeltpersonsinterview om den enkelte nye, akademiske medarbejders personlige værdier. Ressourcer og værktøjer bør således afsættes til disse tiltag.

For at tilgodese virksomhedens sociale forhold kan den tage udgangspunkt i førnævnte analyser af medarbejderes personlige værdier og omsætte disse til hverdagsmæssige tiltag og øvrige arrangementer, hvor de sociale forhold omfavnes og forbedres. Alt efter virksomhedens størrelse bør et vist antal medarbejdere fungere som drivere for, at der skabes et godt socialt fællesskab på arbejdspladsen gennem

eksempelvis afholdelse af sociale arrangementer og hverdagstiltag, som samler medarbejderne om andet end arbejdet ved diverse aktivitetsmuligheder på kontoret.

Slutteligt skal IT-systemer og andre supporterende værktøjer omlægges til at kunne løfte ovenstående incitamenter og således minimere forhindringer for forandringsprocessen.

Trin 6 & 7: Er der noget at fejre?

Når alle organisationens medarbejdere er begyndt at være en del af forandringsprocessen og dermed tager godt imod visionen og arbejder mod den fornødne forandring, er det væsentligt at opretholde alle medarbejdernes motivation for at vedholde udviklingen (Kotter, 2012). Et centralt værktøj til motivationsvedligeholdelse gennem en lang forandringsproces er skabelsen af kortsigtede sejre (ibid.)

Danske, videndrevne virksomheder kan derfor i forandringen mod at sikre sin evne til at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke skabe forskellige typer af kortsigtede sejre, som skal sikre medarbejdernes motivation til fortsat at arbejde mod forandringen. Eksempelvis kan den styrende koalition foretage eller købe sig til undersøgelser af medarbejdernes tilfredshed med deres kompetenceudvikling og arbejdspladsens sociale forhold, og på den måde, forhåbentlig, påvise, at forandringerne er på rette vej. Samtidig kan der foretages målinger af, hvor mange nye muligheder for kompetenceudvikling og hvor mange flere hverdagstiltag og arrangementer der er blevet indført og afholdt siden forandringsprocessens start.

På længere sigt kan der potentielt præsenteres resultater fra undersøgelser af, hvor velanset virksomheden er blandt studerende på lange videregående uddannelser og nyuddannede akademikere, som kan sammenlignes med tidligere lignende undersøgelser, hvis sådanne eksisterer.

På lang sigt kan virksomheden fremvise, hvor mange nyuddannede akademikere den reelt tiltrækker og ansætter, som for alvor skal påvise virkningen af forandringen og sikre medarbejdernes motivation - og dermed at forandringsprocessen fuldføres.

Det er imidlertid risikofyldt at opfatte de små sejre som en gennemførelse og fuldbyrdelse af forandringen, hvorfor fejringerne ikke må få den modsatte effekt end tilsigtet og dermed lede til magelighed eller fald i motivation blandt medarbejderne. Derfor bør fejringerne altid blive fulgt op af en orientering om, hvordan processen vil fortsætte.

Trin 8: Tid til kulturforandring

Når først alle dele af forandringsprocessen er implementeret i virksomheden, skal det sikres, at forandringen holder ved (Kotter, 2012). Dette mål er fuldbåret, når forandring er endeligt forankret i virksomhedskulturen.

Danske, videndrevne virksomheder bør derfor fastholde de kompetenceudviklende, personlighedsoverensstemmende og sociale initiativer i en sådan grad, at de bliver normer i virksomheden. Det skal eksempelvis være den gængse procedure, at der findes klare retningslinjer for den enkelte medarbejders kompetenceudvikling. Samtidig skal virksomheden til hver en tid være opdateret om, hvilke personlige værdier den akademiske arbejdsstyrke har på både gruppe- og individniveau, så der kan vedholdes et samspil mellem dem og arbejdsopgavernes udmundning. Derudover bør de sociale arrangementer på arbejdspladsen fortsætte kontinuerligt, indtil den nye sociale kultur er implementeret, og hver enkelte medarbejder tager hånd om denne kultur. Et afgørende element i at gøre forandring til kultur er at sikre, at nyansatte hurtigt bliver en del af kulturen, så kulturen ikke smuldrer ved større ansættelsesrunder. Når først forandringer er forankret i virksomhedskulturen med overensstemmende værdier, er forandringsprocessen lykket.

Således kan forandringsledelse anvendes i danske, videndrevne virksomheder til at skabe og udvikle deres evne til at tiltrække nyuddannede akademikere.

Som det fremgår af ovenstående analyse og anbefalinger til videndrevne, danske virksomheders arbejde med forandringsledelse til tiltrækning af den akademiske arbejdsstyrke er skabelsen og opretholdelsen af de involveredes motivation afgørende i både de indledende, midterste og afsluttende trin mod forandring. Dette leder til den videre analyse af, hvorledes virksomhederne bør benytte aspekter fra arbejdsmotivationsteori, med særligt udgangspunkt i social accounts og motiveret begrundelse, til at øge sandsynligheden for, at forandringsprocessen sker fyldest med en vedligeholdelse af motivation hos både eksisterende medarbejdere og de nytilkomne akademikere.

5.2 Motivation for forandring

Forandringsledelse omhandler, som allerede bemærket, ledelsesmæssige implikationer til at bevæge alle relevante medarbejdere i organisationen i en bestemt retning for at opnå et ønsket mål, hvorved den ønskede bevægelse er forenelig med den grundlæggende motivationsteoris udgangspunkt og afstamning (Porter et al., 2003). Bevægelsen og motivationen opstår, som tidligere analyseret, ikke af sig selv, og

grundlaget for den generelle arbejds motivation har igennem de seneste århundreder rykket sig fra den traditionelle tilgang, hvor ethvert arbejde kunne tolereres ved den rette løn, til human resources model, hvor den arbejdende motiveres og tilfredsstilles af selvkontrol og kreativitet (Miles et al., 1966).

I forlængelse af analysen af hvordan danske, videndrevne virksomheder bør benytte forandringsledelse som led i tiltrækningen af den nyuddannede akademiske arbejdsstyrke, inddrager dette analyseafsnit elementer fra arbejds motivationsteori. Et særligt fokus på benyttelsen af social accounts og motiveret begrundelse vil præsenteres med udgangspunkt i Rousseau & Tijoriwalas (1999) teori, da netop dette teoriværk undersøger årsagsforklaringer, der kan bruges til at forstå, hvordan medarbejdere fortolker årsager til forandring. Derudover behandler teoriværket den kommunikative belysning og legitimering af organisationsforandring, hvorfor det vurderes ideelt at inddrage i forlængelse af analysen af arbejdet med forandringsprocesser og -ledelse.

5.2.1 Legitimering af forandring med social accounts

Social accounts er forklaringer, der indebærer ledelsesmæssig retfærdiggørelse og undskyldninger af enkeltpersoners eller virksomheders handlinger med formålet at skabe motivation for forandring (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Således kan den styrende koalition og ledelsen i danske, videndrevne virksomheder benytte social accounts som en del af de motivationsfokuserede trin i forandringledelsen, som opdeles i tre kategorier for årsagsforklaringer:

5.1.1.1 Afbødende ansvar

I tilfælde af at en given, ugunstig, organisatorisk situation eller ledelsesmæssig handling finder sted, kan projektlederne og de umiddelbart ansvarshavende forsøge at mildne deres ansvar for situationen for således at reducere følelsen af uretfærdighed og disanerkendelse blandt medarbejderne (Rousseau & Tijoriwala, 1999).

Kotter (2012) hævder, at det i en organisatorisk forandringsproces er uundgåeligt, at der opstår komplikationer og ufavorable situationer, og at det i den forbindelse er afgørende, at der tages hånd om disse udfordringer for at mildne det negative udfald af dem og opretholde medarbejdernes motivation for forandring.

I danske, videndrevne virksomheders forandringsproces mod bedre tiltrækning af den akademiske arbejdsstyrke forventes der ligeledes at opstå situationer med negativ indflydelse på medarbejdernes

motivation for forandring. Eksempelvis kan politiske instansers indvirkning på akademiske uddannelser, fx ved afprøvning og udvidelse af fremdriftsreformen, have indflydelse på enkelte eller adskillige års faldende antal indtrædere på og dimitterende fra akademiske uddannelser og således føre til langt færre tiltrukne akademikere til den forandringsspækkede virksomhed end forventet. Dette kan give en umiddelbar ufavorabel situation i virksomheden, hvortil medarbejderne kan opfatte den igangværende forandring som virkningsløs og dermed miste motivationen for den videre forandringsproces. Da kan forandringsprocessens styrende koalition eller generelle ledelse afbøde sit ansvar for den negative situation ved klarlægelse af, at de legale instansers nye tiltag og dets påvirkning ikke kunne forudses og ej heller forhindres.

5.1.1.2 Frikendende motiver

En faldende motivation blandt medarbejderne i en forandringsproces ved negative situationer kan ligeledes mildnes af den styrende koalition og generelle ledelse ved anvendelse af frikendende motiver. De frikendende motiver refererer sædvanligvis til højerestående værdier eller fælles mål, som legitimerer de momentane negative situationer (Rousseau & Tijoriwalas, 1999).

En yderligere, potentiel negativ situation, der kan forventes at opstå i flere danske, videndrevne virksomheder under forandring til fordel for tiltrækning af den akademiske arbejdsstyrke, er utryghed og kritik blandt nuværende medarbejdere, som kan føle sig truede på deres stillinger og positioner over fokuset på netop denne tiltrækning. Her findes det givende netop at fokusere på årsagsforklaringerne af, hvad forandringen kan bringe med sig på lang sigt og dermed tydeliggøre, at virksomhedens fremtidige overlevelse gennem udvikling og forandring vil medføre fordele for alle i virksomheden. Samtidig synes sådanne årsagsforklaringer at kunne benyttes som gennemgående argumenter for, at motivationen vedligeholdes i negative situationer, eftersom det er det endelige mål, der skaber fremgangen og overlevelsen for virksomheden og dermed for alle medarbejders stillinger og positioner. Således anses anvendelsen af frikendende motiver som en givende del af brugen af social accounts i danske, videndrevne virksomheder.

5.1.1.3 Framing af udfald

Ved at benytte sig af framing af negative udfald i forsøget på at få negative situationer til i højere grad at fremstå positive eller givende på længere sigt, kan danske, videndrevne virksomheder, på samme vis som ved frikendende motiver, potentielt opnå mindre udpræget negativitet og mistillid fra nuværende medarbejdere.

Ved benyttelsen af social accounts anses frikendende motiver som værende den mest relevante kategori at inddrage for danske, videndrevne virksomheder som udgangspunkt for årsagsforklaringen i forbindelse med organisationsforandring til bedre tiltrækning af nyuddannede akademikere. Dog anses social accounts i sin grundform og alenestående ikke som værende i stand til at vende negative situationer til positive, eftersom social accounts som teoriapparat anser medarbejderne som passive modtagere af meddelelser uden hensyntagen til forudgående karakteristika ved den enkelte person. Dermed forudtager teorien om social accounts, at medarbejderne har en utvivlsom troskab til ledelsen, samt at forandringer simpelt og ensartet kan forklares til samtlige medarbejdere på en effektiv vis. Teori om motiveret begrundelse til videre analyse af, hvordan danske, videndrevne virksomheder bør legitimere organisationsforandringer gennem varierende årsagsforklaringer inddrages derfor som supplement til anvendelsen af social accounts.

5.2.2 Motiveret begrundelse

Der er gængs teoretisk enighed om, at mennesker søger årsagsforklaringer til usædvanlige og uventede begivenheder (Rousseau & Tijoriwalas, 1999). Motiveret begrundelse tager dog, modsat social accounts, udgangspunkt i, hvordan modtageren af den givne årsagsforklaring bearbejder informationen, hvilket åbner op for et nyt udgangspunkt at kommunikere forandringer på baggrund af. Udgangspunktet for kommunikation af organisationsforandringen bør atter medregne den enkelte deltagers forudgående grundlag for forståelsen af kommunikationen, hvilket stiller særlige krav til og betingelser for udformningen af kommunikationens budskab.

5.2.2.1 Identificering af medarbejdergrupper

Danske, videndrevne virksomheder bør derfor, som en del af sin forandringsledelse, identificere forskelligartede grupper blandt medarbejderne, som kan formodes at opfatte og tolke forandringskommunikationen på forskellig vis. Rousseau & Tijoriwalas (1999) argumenterer for, at den enkelte medarbejder behandler information ud fra et kognitivt grundlag baseret på tidligere erfaringer, tilgængeligheden af information, samt de specifikke, individuelle kognitive evner.

5.2.2.1.1 Kognitive segmenter

Den givne videndrevne virksomhed formodes at bestå af en stor andel medarbejdere med mellemlange og lange videregående uddannelser, som således må forventes at have en forholdsvis høj basis af kognitive

evner. Dette skaber en indledende grobund for at kommunikere forandringerne på et forholdsvist højt akademisk niveau. Herved bør generelle akademiske termer inddrages i den forandringskommunikative formidling for at sikre en grundlæggende legitimitetsfølelse overfor og tiltro til den styrende koalition og den generelle ledelse blandt den akademiske arbejdsstyrke. Desuden anses tænkte og mere abstrakte årsagsforklaringer til forandringen at være passende ved forandringskommunikationen til det akademiske segment.

På trods af virksomhedernes position som videndrevne, formodes størstedelen af dem at bestå af en vis mængde medarbejdere uden videregående uddannelse, som bl.a. besidder stillinger uden krav til uddannelsesniveau. Sådanne stillinger kan eksempelvis findes i salgs-, kundeservice- og driftsafdelinger. Denne uakademiske arbejdsstyrke antages *ikke* at forøge sin legitimitetsfølelse for den styrende koalition og generelle ledelse ud fra en forandringskommunikation på akademisk højt niveau. Derimod anses inddragelse af praktisk eksemplificering som et stærkere kommunikationsværktøj målrettet dette medarbejdersegment.

Skelnen mellem segmenter på baggrund af kognitive kompetencer stemmer desuden overens med Mitchell & Daniels' (2002) interne motivationsteori med eftertænkende motiverende baggrunde, hvis *online* teori tager udgangspunkt i de kognitive processer, der finder sted, når individet arbejder på at skabe mening og opnå personlige mål. Meningsskabelsen hænger i nærværende tilfælde sammen med henholdsvis den akademiske og uakademiske medarbejders kommunikative fortolkningsproces i forbindelse med den givne forandringskommunikation.

5.2.2.1.2 Erfaringsmæssige segmenter

Både det akademiske og uakademiske segment forventes yderligere at kunne opdeles i undergrupper baseret på medarbejdernes tidligere erfaringer, eftersom deres forskellige erfaringsmæssige grundlag, som nævnt, skaber varierende opfattelser af og forståelser for forandringskommunikation.

Først og fremmest kan den videndrevne virksomhed opdele medarbejderne på baggrund af deres alder, idet ældre medarbejdere overordnet forventes at have mere erfaring med bl.a. at være en del af en arbejdsplads, end yngre medarbejdere. Derudover synes det relevant, at den givne virksomhed ser nærmere på, hvilken type erfaring den enkelte medarbejder besidder, hvorved det kan analyseres, hvorvidt den enkelte medarbejder har erfaring med forandringsprocesser fra nuværende eller tidligere ansættelser. Hermed kan det bl.a. undersøges, om den givne medarbejder var ansat, og evt. inddraget, ved virksomhedens seneste forandringsproces, eller om medarbejderens tidligere arbejdspladser gennemgik forandringer, mens medarbejderen var ansat. Yderligere bør den specifikke stillingstype, som medarbejderen

besidder, tages i betragtning, eftersom forskellige stillinger giver forskellig grad og type af erfaring, hvad angår bl.a. ledelses-, beslutnings- og indflydelsesmæssig erfaring (Rousseau & Tijoriwalas, 1999).

Sådanne erfaringer vil først og fremmest have betydning for, om den enkelte medarbejder forstår den givne forandring og grundlaget for denne. Ældre medarbejdere, som tidligere har oplevet forandringsprocesser, vil formodentlig forstå bevæggrundene bag den givne forandring bedre, end yngre medarbejdere uden erfaring med forandringsprocesser vil (Porter et al., 2003). Af den grund bør forandringskommunikation målrettet det yngre, erfaringsfattigere segment generelt være mere fyldestgørende og omfangsrig hvad angår bevæggrundene bag, end kommunikationen målrettet det ældre, erfaringsrige segment bør være. Dette for at forstå den generelle mening bag forandringsprocesser.

Denne foreslåede opdeling af erfaringsmæssige medarbejdersegmenter understøttes desuden af Mitchell & Daniels' (2002) eksterne motivationsteori, der tager udgangspunkt i jobdesign. Teorien beskriver, at den enkelte medarbejders alder, stillingstype og arbejdsopgaver influerer på personens attitude og adfærd, samt personens bearbejdning af og forståelse for forandringskommunikation.

5.2.2.1.3 Det indflydelsesrige segment

Et slutteligt og typisk overset segment, når forandringskommunikation skal målrettes særlige medarbejdergrupper, udgøres af den væsentlige gruppe af indflydelsesrige medarbejdere (Mitchell & Daniels, 2002). Medarbejdere i dette segment har med deres status og gennemslagskraft indflydelse på en større mængde øvrige medarbejdere, idet segmentet fremstår som opinionsledere, hvis holdninger og opfattelser deles og inkorporeres i visse andre medarbejdergrupper. Segmentets høje grad af indflydelse er oftest opstået på baggrund af en naturlig, hierarkisk socialiseringsproces, hvorved enkelte individer med deres personlighed, fremtoning, selvpromovering og sociale magt har opnået legitimitet blandt deres kolleger. Som følge heraf er disse kolleger villige til at træffe beslutninger og skabe holdninger ud fra, hvad der synes at behage den pågældende indflydelsesrige person. De indflydelsesrige medarbejdere kan ligeledes siges at have netop indflydelse på baggrund af deres stillinger, der giver dem en vis magt, hvorved flere af de øvrige medarbejdere, mere eller mindre bevidst, behager disse indflydelsesrige kollegaer.

Således kan det indflydelsesrige segmentets positive eller negative opfattelse af en given forandringsproces have ligeledes positiv eller negativ effekt på en større gruppe medarbejders opfattelse af denne forandring og dermed deres motivation for at bidrage til den. Derfor er det særligt afgørende for den videndrevne virksomhed at identificere det potentielt tilstedeværende, indflydelsesrige segment for yderligere at tilpasse sin forandringskommunikation på en måde, der netop motiverer individerne fra det indflydelsesrige segment til at bidrage til forandringen.

Danske, videndrevne virksomheder bør således inkorporere motiveret begrundelse som en del af deres forandringskommunikation og årsagsforklaring ved at opdele medarbejderne i medarbejdersegmenter på baggrund af medarbejdernes kognitive viden, erfaring og indflydelse. Der skal dertil kommunikeres forskelligartet til de respektive segmenter for at sikre, at den enkelte medarbejder føler sig talt til og forstår den givne forandringskommunikation. Dermed vil den forskelligartede kommunikation øge sandsynligheden for, at flere medarbejdere motiveres til at tage part i forandringsprocessen, som således i sidste ende vil føre til en vellykket forandringsproces og dermed bedre tiltrækning af den akademiske arbejdsstyrke.

5.3 Delkonklusion 2 - Besvarelse af Q2

Ovenstående afsnit har undersøgt og anbefalet, hvordan danske, videndrevne virksomheder bør indlejre Kotters (2012) 8-trinsmodel til forandringsledelse, samt tage udgangspunkt i arbejds- og forandringsmotivationsteorier i tilpasningen til hovedstadsområdetets studerende på lange videregående uddannelsers samt nyuddannede akademikers forventninger til deres fremtidige arbejdsliv.

Med udgangspunkt i Kotters (2012) 8-trinsmodel finder nærværende analyse, at danske, videndrevne virksomheder indledningsvist bør anse forandringsprocessen som nødvendig og afgørende for målet om at bevare sin eksistens gennem evnen til at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke. En styrende koalition skal dannes af mindst én indflydelsesrig lederfigur, troværdige medarbejdere, mellemledere fra forandringsrelevante afdelinger, samt nyuddannede, akademiske medarbejdere med naturlig indsigt i den attraktive arbejdsstyrkes adfærd og ønsker. Herefter er nøgleordet *motivation*. Motivation for forandringen skal bl.a. skabes blandt virksomhedens øvrige medarbejdere gennem udarbejdelsen af en klar forandringsvision, som gentagende gange bør kommunikeres tydeligt ud til medarbejderne. Netop kommunikationen af forandringen findes særlig vigtig, hvorfor social accounts og motiveret begrundelse bør inkorporeres som et kommunikativt værktøj med fokus på henholdsvis frikendende motiver og differentieret kommunikation på tværs af identificerede medarbejdersegmenter. Motivationen for forandringen vedligeholdes derudover ved minimering af forandringsforhindringer og maksimering af kompetenceudvikling blandt medarbejderne, samt gennem erhvervelsen af digitale og fysiske værktøjer, der kan bistå forandringen. Opfyldelse af delmål skal fejres, og afslutningsvist er det afgørende, at forandringen forankres i virksomhedskulturen, hvorved forandringen er gennemført.

Herved besvares afhandlingens Q2, hvilket leder til det følgende afsnits analyse af, hvordan danske, videndrevne virksomheder kan skabe vedvarende konkurrencefordele gennem den i det ovenstående beskrevne tilpasning til den nyuddannede og fremtidige akademiske arbejdsstyrke. Det følgende afsnit har således til formål at besvare afhandlingens Q3.

DEL 2

5.4 SKABELSE AF VEDVARENDE KONKURRENCEFORDELE

Nærværende kapitel 5 del 2 analyserer, med udgangspunkt i Aakers (2014) teoriværk, hvorvidt og hvorledes hovedstadsområdet videndrevne virksomheder kan benytte forandringsledelse i forsøget på at tilpasse sig fremtidens akademiske arbejdsstyrke for på den måde at skabe vedvarende konkurrencefordele, hvorved afhandlings Q3 besvares i det følgende. Afsnittet bygger videre på afhandlingens forudgående analyser omhandlende forandringsledelse og motivationsskabelse.

Vedvarende konkurrencefordele er, ifølge Aaker (2014), nøglen til en succesfuld virksomhedsstrategi. Som udgangspunkt bør alle virksomheder derfor besidde en, eller en kombination af flere, vedvarende konkurrencefordele, som først og fremmest skal sikre virksomhedens eksistensgrundlag og fremtidige overlevelse. En vedvarende konkurrencefordel består af elementer af en forretningsstrategi, som giver virksomheden en strategisk fordel ift. dens nuværende og fremtidige konkurrenter (Aaker, 2014). Således analyseres det i de følgende delafsnit, hvorvidt og hvorledes danske, videndrevne virksomheder, gennem grundlaget for konkurrencen, hvad denne tilbyder og hvor denne konkurrerer, kan inkorporere sin evne til at tiltrække og tilpasse sig fremtidens akademiske arbejdsstyrke og på den måde kreere vedvarende konkurrencefordele.

5.4.1 Hvad er dit grundlag for konkurrencen?

En virksomheds grundlag for at konkurrere udgøres af dens aktiver og kompetencer, som ligeledes repræsenterer den nok mest vedvarende del af forretningsstrategien, eftersom aktiver og kompetencer i sig selv er svære at kopiere (Aaker, 2014). Netop graden, af hvor svært det er for andre at kopiere en virksomheds strategi, er altafgørende for virksomhedens opretholdelse af vedvarende konkurrencefordele. De forudgående analyser viser og beskriver netop, hvordan danske, videndrevne virksomheder bør tilpasse sig for at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke. Ved tiltrækning af denne arbejdsstyrke sikrer den videndrevne virksomhed, antagelsesvis, sin grundlæggende eksistensberettigelse. Dette skyldes, at arbejdsstyrken udgør en essentiel del af virksomhedens vidensarbejde, der udgør grundlaget for dens forretning og dermed indtjeningsmulighed. Således bør den akademiske arbejdsstyrke udgøre en yderligere væsentlig del af den videndrevne virksomheds kompetencer, som derved kan skabe grundlaget for dens konkurrence. Aaker (2014) argumenterer da for, at kompetencer i form af en virksomheds arbejdsstyrke er noget

af det sværeste for andre virksomheder at kopiere. Derfor anses danske, videndrevne virksomheders evne til at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke som afgørende, eftersom arbejdsstyrken netop vil udgøre en central del af virksomhedens kompetencer, der igen, særligt grundet dens sværhed at kopiere, vil udgøre en vedvarende konkurrencefordel. Ydermere kan den akademiske arbejdsstyrke udgøre virksomhedens konkurrencemæssige grundlag for dens flertallige forretningsområder, hvorfor denne kompetence kan betegnes som en af virksomhedens kernekompetencer.

5.4.2 Hvad er dine værdiskabere?

Hvis en vedvarende konkurrencefordel skal være effektiv, bør den fremvise, hvordan den skaber værdi for forbrugeren (Aaker, 2014). Disse såkaldte værdiskabere skal have en tydelig og naturlig forbindelse til den givne virksomheds positionering, og de skal almindeligvis fremhæves i virksomhedens brandingstrategi. Danske, videndrevne virksomheder bør derfor tydeliggøre og fremhæve, hvilken værdi de skaber for deres forbrugere, hvilket sædvanligvis forbindes med kvalitet, lav pris, sociale værdier eller customer relationships.

Ovenstående implicerer, at besiddelsen af en del af den nyuddannede, akademiske arbejdsstyrke ikke i sig selv vil udgøre en ekstern værdiskaber, som direkte kan brandes og forbindes med den givne virksomhed. Derimod anses det som værende relevant at udforske, hvorvidt besiddelsen af fremtidens akademiske arbejdsstyrke kan have en indirekte effekt på virksomheders værdiskabere og dermed på sin vis kan udgøre en implicit værdiskaber. En analyse af enkelte danske, videndrevne virksomheders direkte værdiskabere anses ikke som værende relevant for nærværende afhandling. Derimod kan det antages, at størstedelen af videndrevne virksomheders værdiskabere udspringer af eller har tæt forbindelse til virksomhedens position som videndreven og altså dens hovedsagelige besætningsmæssige beståen af akademikere. Eksempelvis kan en videndreven virksomheds innovative forsknings- og udviklingsafdeling være et bærende element for virksomhedens evne til at skabe unik kvalitet og/eller presse sine priser ned. På den måde bliver virksomhedens værdiskabere realiseret med udgangspunkt i forsknings- og udviklingsafdelingens evner, som formodentlig baseres på en akademisk arbejdsstyrke. Dermed har den akademiske arbejdsstyrke indirekte indflydelse på danske, videndrevne virksomheders udvinding af værdiskabere, som således er med til at anskaffe virksomhederne vedvarende konkurrencefordele. Evnen til at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke kan derfor siges at have indflydelse på danske, videndrevne virksomheders evne til at skabe vedvarende konkurrencefordele.

5.4.3 Hvor konkurrerer du?

Uanset hvor veldefineret en strategi og dertilhørende unikke aktiver og kompetencer en virksomhed har udviklet, kan skabelsen og vedligeholdelsen af vedvarende konkurrencefordele mislykkes ved et fejlslået valg af produktmarked (Aaker, 2014). Det medfører, at det er essentielt, at der er eller opstår efterspørgsel efter virksomhedens ydelse på det givne marked. Samtidig har konkurrencesituationen på markedet stor indvirkning på, om der er plads til flere virksomheder og ydelser, eller om markedet er mættet. Danske, videndrevne virksomheder bør derfor foretage grundige markedsanalyser, før de begiver sig ind på nye markeder, for at sikre, at der er efterspørgsel efter deres produkter, samt plads til nye markedsindtrædere i den allerede eksisterende konkurrencesituation. Besiddelsen af en akademisk arbejdsstyrke anses i den forbindelse ikke som direkte influent på, om virksomhedens ydelser og produkter efterspørges på det givne marked, eller hvorvidt konkurrencesituationen på markedet er til den indtrædende, videndrevne virksomheds fordel eller ulempe. Sammenligneligt med opståen af værdiskabere antages den akademiske arbejdsstyrke dog at have indirekte indvirkning på, hvorvidt den videndrevne virksomhed begiver sig ud på et gavnligt produktmarked. Udarbejdelsen af markedsanalyser anses som værende en disciplin, der bedst løftes med akademiske analyser, begrebsliggørelser og tænkninger. Derfor vil en akademisk tilgang til markedsanalysen forud for valget af produktmarked være af afgørende betydning for, om virksomheden formår at drage de fordele, der følger af at begive sig ud på et velvalgt produktmarked. Tilegnelsen og besiddelsen af en akademisk arbejdsstyrke anses derfor som havende afgørende betydning for valget af produktmarked, hvorfor danske, videndrevne virksomheders evne til at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke også i dette tilfælde findes afgørende som indirekte influent på skabelsen af vedvarende konkurrencefordele.

5.5 Delkonklusion 3 - Besvarelse af Q3

I kapitel 5 del 2 er det blevet undersøgt, hvorvidt og hvordan danske, videndrevne virksomheder kan skabe vedvarende konkurrencefordele gennem tiltrækningen af hovedstadsområdets studerende på lange videregående uddannelsers samt nyuddannede akademikere. Det konkluderes i den forbindelse, at danske, videndrevne virksomheder på både direkte og indirekte vis kan benytte besiddelsen af den fremtidige akademiske arbejdsstyrke til at skabe grundlag for konkurrencen, danne værdiskabere og entrere det rette produktmarked.

Besiddelsen af akademisk arbejdsstyrke kan direkte udgøre en del af videndrevne virksomheders kernekompetencer, idet arbejdsstyrken skaber grobund for virksomhedens grundlæggende vidensarbejde.

Idet arbejdsstyrken antageligt vil være svær for andre virksomheder at kopiere, vil denne desuden udgøre en konkurrencefordel.

På indirekte vis kan den akademiske arbejdsstyrke derudover have massiv indvirkning på, at værdiskabere dannes, eftersom virksomhedens værdiskabende hovedydelse - eller grundlaget for dennes kvalitet eller pris - formodes at blive udviklet og tilrettelagt af netop akademikers vidensarbejde.

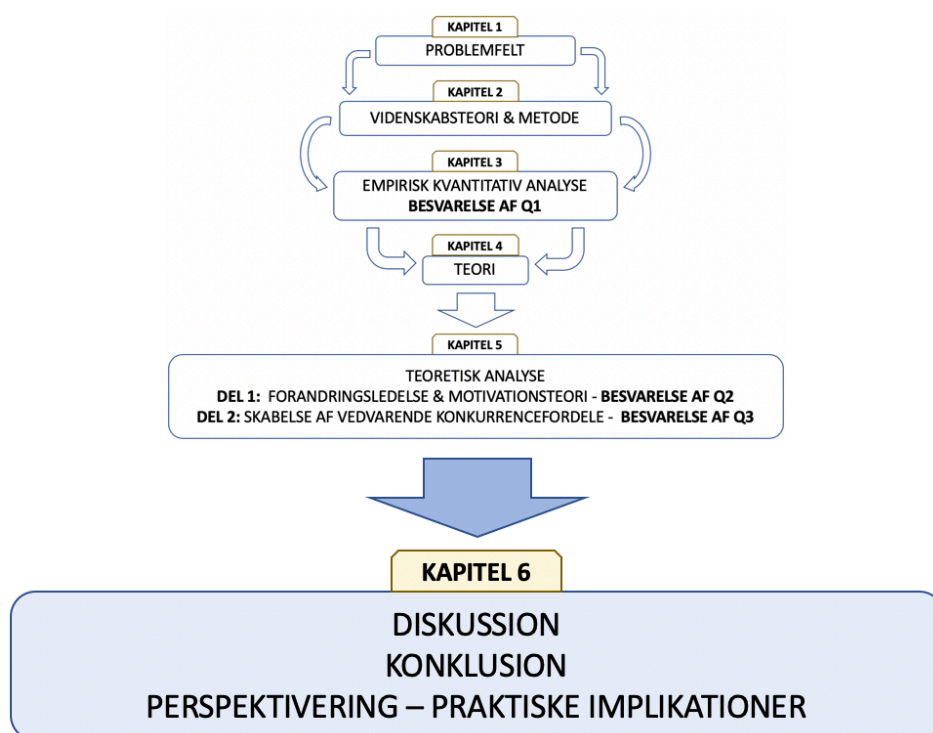
Slutteligt influerer den akademiske arbejdsstyrke på den videndrevne virksomheds valg af produktmarked, eftersom denne arbejdsstyrke anses for at være bedst i stand til at udføre markedsanalyser, hvorved bl.a. efterspørgsels- og konkurrencesituationen analyseres af disse medarbejdere.

Således har den fremtidige akademiske arbejdsstyrke potentielt tydelig, positiv betydning for danske, videndrevne virksomheders grundlag for konkurrencen, samt deres evne til at danne værdiskabere og entrere det rette produktmarked, hvilket tilsammen danner udgangspunktet for skabelsen og vedligeholdelsen af vedvarende konkurrencefordele. Dermed tydeliggøres vigtigheden af danske, videndrevne virksomheders evne til at tiltrække og fastholde fremtidens akademiske arbejdsstyrke, da netop denne har afgørende betydning for virksomhedernes fremtidige eksistensgrundlag og konkurrencedygtighed, hvorved afhandlingens Q3 er besvaret.

KAPITEL 6.

AFSLUTNING

Kapitel 6 har til formål at afrunde afhandlingen ved inkorporering af et diskussions-, konklusions- og perspektiveringsafsnit, som henholdsvis diskuterer og præsenterer afhandlingens væsentligste fund, opsummerer og konkluderer på afhandlingens problemformulering samt perspektiverer fundene med henblik på videre forskning. Kapitlets indhold, rækkefølge og forudgående kapitler illustreres i nedenstående Model 1.4.



Model 1.4: *Afhandlingens indhold, afslutning.* Egen tilvirkning.

6.1 Diskussion

I nærværende afsnit diskuteres afhandlingens væsentligste fund, hvis gyldighed og relevans desuden tages i yderligere betragtning. Dermed inddrager diskussionsafsnittet elementer fra afhandlingens tre delkonklusioner samt enkelte analyseafsnit, der findes særlig relevante at fremhæve. Således diskuteres dels den empiriske analyses styrke og anvendelsesmuligheder, dels yderligere udfordringer ved gennemgribende udførelse af forandringsprocessen, samt akademikers evne til at udgøre en vedvarende konkurrencefordel.

6.1.1 Spørgeskemaundersøgelsens anvendelighed

Et bærende element i afhandlingen findes i den empiriske spørgeskemaundersøgelse og resultaterne heraf, som viser hvilke forventninger, fremtidens akademiske arbejdsstyrke har til arbejdslivet og dermed besvarer afhandlingens Q1. Netop disse forventninger skaber ligeledes udgangspunktet for de videre teoretiske analyser, der leder til besvarelsene af afhandlingens resterende problemstillinger og slutteligt problemformuleringen, hvormed spørgeskemaundersøgelsen netop udgør et bærende element i den samlede undersøgelse. Af den grund findes det relevant yderligere at diskutere, hvorvidt dette empiriske hovedelement egner sig som netop hovedelement og yderligere kan løfte sin opgave som bærende repræsentant for hovedstadsområdet akademiske studerende og nyuddannede.

Indledningsvist zoomes der her ind på spørgeskemaundersøgelsens stikprøvestørrelse og dennes indvirkning på undersøgelsens styrke. Stikprøvestørrelsen har i sig selv ikke indflydelse på repræsentativiteten men derimod sikkerheden for, at det, der måles, er validt. Som tidligere nævnt vil en større stikprøve, til en vis ekstrem grænse, bringe mindre usikkerhed med sig. Afhandlingens primære empiri udgøres af 191 spørgeskemabesvarelser og ville ved fire gange så mange besvarelser, jf. den centrale grænseværdisætning om normalfordeling, omtrent halvere usikkerheden. Derfor kan undersøgelsens stikprøvestørrelse på den ene side menes at fremstå relativt usikker. På den anden side anses stikprøvestørrelsen på 191 besvarelser som værende et godt grundlag for sikkerheden af sandhedsfrembringelsen med en fornuftig statistisk styrke. Stikprøvers forholdsvis styrke bør derfor ikke afgøres blot ved sammenligning af deres størrelser, men i stedet netop vurderes isoleret.

Dernæst vurderes den tidligere præsenterede aldersmæssige fejlkildes indflydelse på repræsentativiteten og dermed undersøgelsens styrke. Sammenlignet med demografisk data fra Danmarks Statistik er der i undersøgelsen en underrepræsentation af 20-23-årige samt en overrepræsentation af 24-27-årige. Denne repræsentative fejlkilde kan på den ene side synes at mindske undersøgelsens repræsentativitet i en sådan grad, at undersøgelsen ikke kan stå alene som repræsentant for hovedstadsområdet, akademiske fremtids forventninger. På den anden side fremgår det af Ritzaus data (2/6 2013), at gennemsnitsalderen, for hvornår danskere bliver færdiguddannede, fra 2001 til 2011 faldt fra 28,6 til 27,6 år og fortsat daler. Dermed findes et overvejende match mellem spørgeskemaundersøgelsens hovedvægt af 24-27-årige respondenter og den reelle gennemsnitsalder for danskeres færdiggørelse af uddannelse. Således kan undersøgelsens respondents aldersfordeling siges at være repræsentativ for fremtidens akademiske arbejdsstyrkes forventninger til sit arbejdsliv.

Af disse årsager vurderes afhandlingens spørgeskemaundersøgelse at indeholde nok statistisk styrke til at fungere som repræsentant for hovedstadsområdets fremtidige akademiske arbejdsstyrke og dermed som værende velegnet til at udgøre afhandlingens empiriske fundament.

6.1.2 Implementering af forandring - blandt ældre

I afhandlingens kapitel 5 bliver det bl.a. undersøgt, hvorledes danske, videndrevne virksomheder bør benytte implementering af de otte trin mod organisationsforandringer, samt motiveret begrundelse for at tilpasse sig hovedstadsområdets fremtidige akademiske arbejdsstyrkes forventninger til det fremtidige arbejdsliv. Tilpasningen skal styrke virksomhedernes evne til at tiltrække, motivere og fastholde fremtidens akademiske arbejdsstyrke. Denne gennemgribende og omfattende organisationsforandring formodes at have den uuntenderede konsekvens, at andele af virksomhedens nuværende, ældre medarbejdere kan føle sig skræmte eller uvelkomne. Hvis eksempelvis ældre medarbejdere føler sig truede af det massive fokus på en ny målgruppe, som, modsat dem, er unge og nyuddannede, kan det både hæmme forandringsprocessen og de videre potentielle fordele ved forandringen, hvilket der bør tages kraftigt højde for, når det vurderes, om forandringerne bør realiseres.

Med udgangspunkt i at ældre medarbejdere potentielt ikke vil bryde sig om det evindelige fokus på den nyuddannede arbejdsstyrke, kan forandringsprocessen på den ene side synes for risikabel i virksomheder, der før forandringen primært udgøres af ældre medarbejdere. Risiciene udspiller sig, hvis de ældre medarbejdere modvirker forandringen, idet de oplever, at deres positioner er truede og formoder, at det er til deres egen vindings skyld, at forandringen ikke fuldbyrdes. På den måde kan den i forvejen omkostelige forandringsproces ende med at være et spild af ressourcer, hvis de ældres modvilje eksempelvis hindrer forandringens forankring i organisationskulturen, hvorved processen mislykkes. I tilfælde af at forandringen når sit endemål og forankres i organisationskulturen, kan der ligeledes synes at være en risiko for, at en større del af de ældre medarbejdere forlader den givne virksomhed som følge af forandringen og dens fokus på unge nyuddannede. Et større kortsigtet frafald af ældre medarbejdere kan antageligt have negative økonomiske konsekvenser for virksomheden ved eksempelvis driftsstop eller generel underbemanding.

Således kan disse risici på den ene side vurderes at være for økonomisk risikable og dermed underkende berettigelsen for forandringsprocessen, hvis eksempelvis antallet af ældre medarbejdere i virksomheden synes for højt. På den anden side bør forandringsprocessen netop anses som en langsigtet proces med langvarige virkninger, hvorved utilfredse, ældre medarbejdere og kortsigtede økonomiske nedture ikke bør fjerne fokus fra forandringens højere mål om fremtidssikring og skabelse af vedvarende

konkurrencefordele. Naturligvis bør der ved forandringsprocessen tages hensyn til alle medarbejdere i virksomheden og særligt den potentielle skeptiske, ældre medarbejdergruppe. Netop dette hensyn kan tages ved anvendelsen af motiveret begrundelse, hvorved forandringskommunikationen differentieres på baggrund af, hvilken type medarbejder der kommunikeres til. Men en del af de ældre medarbejders utilfredshed med organisationsforandringen skal ikke hindre forandringsprocessen, hvorved det, sat på spidsen, kan tolkes af Kotters (2012) 8-trinsmodels trin 5, ang. fjernelse af forhindringer for forandringen, at også medarbejdere bør "fjernes", hvis de er til hindring for forandringen, hvilket formodes at foregå ved afskedigelser.

6.1.3 Akademisk arbejdsstyrke - fordel for alle?

Besvarelsen af Q3 i afhandlingens kapitel 5 konkluderer, at den akademiske arbejdsstyrke kan udgøre vedvarende konkurrencefordele for danske, videndrevne virksomheder, hvorfor virksomhedernes evne til at tiltrække arbejdsstyrken har massiv indflydelse på deres fremtidige eksistensgrundlag og konkurrencedygtighed. Denne konklusion rejser dog et spørgsmål om, hvorvidt tiltrækningen af arbejdsstyrken kan udgøre en vedvarende konkurrencefordel, hvis adskillige danske, videndrevne virksomheder gennemgår forandringsprocessen og netop evner denne tiltrækning.

På den ene side kan der argumenteres for, at enhver dansk, videndreven virksomhed, der gennemgår den tidligere analyserede forandringsproces med udgangspunkt i 8-trinsmodellen, vil opnå samme tiltrækningsevne af den akademiske arbejdsstyrke, som derved ikke vil være unik. Således vil den givne forandringsproces ikke være i stand til at frembringe betydningsfulde, vedvarende konkurrencefordele men i stedet blot være med til at sikre, at den givne virksomhed opretholder en konkurrencemæssig basis på lige fod med andre.

På den anden side synes det stærkt plausibelt, at nogle danske, videndrevne virksomheder i højere grad excellerer i den fornødne forandringsproces end andre, eftersom processen består af otte trin med adskillige underliggende parametre at brillere eller fejle i. Det betyder, at hvis en given virksomhed eksempelvis, af flere årsager og på adskillige parametre, fuldfører forandringsprocessen bedre end andre virksomheder, vil denne fremstå mere attraktiv for den akademiske arbejdsstyrke. Ved at fremstå mere attraktiv vil virksomheden i højere grad evne at tiltrække den dygtigste del af arbejdsstyrken. Netop besiddelsen af de dygtigste medarbejdere formodes at kunne udgøre væsentlige kernekompetencer i den givne virksomhed, samtidig med at eksempelvis sandsynligheden for at skabe givende værdiskabere synes højere, hvis de er udviklet af den dygtigste del af den akademiske arbejdsstyrke. Sådanne

kernekompetencer og implicitte værdiskabere vil antagelsesvis fremstå unikke samt svære at kopiere og dermed udgøre stærke, vedvarende konkurrencefordele.

Således vurderes virksomheders evne til at excellere i tiltrækningen af den fremtidige akademiske arbejdsstyrke fortsat som værende et essentielt parameter i skabelsen og vedligeholdelsen af vedvarende konkurrencefordele.

6.2 Konklusion

I dette afrundende og konkluderende afsnit sammenfattes og opsummeres afhandlingens mest essentielle fund. Der tages udgangspunkt i delkonklusionernes besvarelser af de tre problemstillinger, hvilket leder til en samlet besvarelse af afhandlingens problemformulering, som lyder:

Hvordan skal danske, videndrevne virksomheder tilpasse sig hovedstadsområdets fremtidige, akademiske arbejdsstyrkes forventninger til sit arbejdsliv i et perspektiv af forandringsledelse, motivationsteori og skabelse af vedvarende konkurrencefordele?

Baggrunden for afhandlingens undersøgelse udspringer først og fremmest af globaliseringens og digitaliseringens verdensomspændende forøgelse af krav til virksomheders omstillings- og forandringsevner. Tilsammen med den nationale højkonjunktur leder dette til en større efterspørgsel efter akademisk arbejdskraft blandt danske, videndrevne virksomheder. Den mest attraktive del af den efterspurgte arbejdskraft udgøres af individer fra Generation Y, der ved, at deres forventninger til deres fremtidige arbejdsliv kan og bør imødekommes af videndrevne virksomheder grundet disse akademikers værdifulde, nytilegnede viden.

Afhandlingens primære empiriske undersøgelse tager afsæt i en unik, og for afhandlingen altafgørende, kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som indledningsvist undersøger, hvilke forventninger hovedstadsområdets fremtidige akademiske arbejdsstyrke har til sit arbejdsliv. Gennem uddybende frekvens- og krydstabeller efterfulgt af faktor- og klyngeanalyse af 191 respondents besvarelser findes det, at hovedstadsområdets fremtidige akademiske arbejdsstyrke har størst forventninger til mulighederne for udvikling og udfordring, arbejdspladsens sociale forhold, samt overensstemmelse mellem personlige værdier og arbejdsopgaver. Den anvendte datas tilgængelighed og statistiske styrke sikrer, at afhandlingens empiriske undersøgelse evner at stå alene som fuldbåret empirigrundlag og ikke blot som en del af en pilotundersøgelse.

Med udgangspunkt i Kotters (2012) 8-trinsmodel og dertilhørende teori om forandringsledelse, samt arbejds- og forandringsmotivationsteorier findes det, at danske, videndrevne virksomheder, der endnu ikke er tilpasset fremtidens akademiske arbejdsstyrkes forventninger, først og fremmest skal anse en gennemførelse af en nøje ledet forandringsproces som nødvendig og essentiel. En ideelt sammensat styrende koalition skal derefter, gennem en klar, tydelig og gentagende gange kommunikeret forandringsvision, skabe forandringsmotivation blandt medarbejderne. Hertil skal frikendende motiver samt motive-ret begrundelse inkorporeres med fokus på en differentieret kommunikation på tværs af i forvejen identificerede forskelligartede medarbejdersegmenter. Hermed vil der blandt ledere og medarbejdere opstå

motivation for at skabe ideelle sociale forhold, og blandt ledere opstå motivation for at skabe og tydeliggøre medarbejdernes mulighed for kompetenceudvikling og faglige udfordringer. Samtidig vil den givne virksomheds ledere motiveres til, så vidt muligt, at skabe overensstemmelse mellem de udbudte arbejdsopgaver og den potentielt nytiltrukne akademikers personlige værdisæt. Yderligere motivation for forandringsprocessen skabes gennem gentagen fejring af opfyldelse af delmål, og afslutningsvis skal forandringen forankres i virksomhedskulturen for derved at være gennemført. Således bør danske, videndrevne virksomheder tilpasse sig hovedstadsområdet's fremtidige akademiske arbejdsstyrkes forventninger til arbejdslivet i et perspektiv af forandringsledelse og -motivation for derigennem at evne tiltrækningen af denne arbejdsstyrke.

Slutteligt kan danske, videndrevne virksomheder skabe vedvarende konkurrencefordele ved besiddelsen af særligt den dygtigste og mest eftertragtede del af fremtidens akademiske arbejdsstyrke. Besiddelsen af den dygtigste del af arbejdsstyrken kan udgøre en del af den givne videndrevne virksomheds kernekompetencer ved at skabe grundlaget for dens vidensarbejde og samtidig være svær for konkurrerende virksomheder at kopiere. Derudover har besiddelsen af den akademiske arbejdsstyrke, på indirekte vis, afgørende betydning for tilrettelæggelsen og udarbejdelsen af den givne virksomheds værdiskabende hovedydelser, foruden at den akademiske arbejdsstyrke har stor betydning for virksomhedens analyse og valg af produktmarked. På den måde kan danske, videndrevne virksomheder skabe vedvarende konkurrencefordele ved at tiltrække fremtidens akademiske arbejdsstyrke, hvilket kan opnås gennem det gennemgribende arbejde med forandringsledelse og -motivation, som yderligere er med til at sikre virksomhedens fremtidige eksistensberettigelse.

6.3 Videre forskning & perspektivering

Denne afhandling har bl.a. undersøgt hovedstadsområdet's fremtidige akademiske arbejdsstyrkes forventninger til arbejdslivet gennem en spørgeskemaundersøgelse, der har bidraget til at kortlægge et øjebliksbillede af målgruppen. Denne metodik findes ideel til analyse og besvarelse af afhandlingens problemformulering. Det findes dog også interessant at foretage en yderligere undersøgelse, der forløber over tid, eller sågar en *longitudinel* undersøgelse, som indebærer, at de samme undersøgelsesenheder følges over tid (Hansen & Andersen, 2019). En sådan undersøgelse vil frembringe dybdegående indsigt i den potentielle udvikling og forandring blandt den akademiske arbejdsstyrkes forventninger til sit arbejdsliv. Dette vil lægge op til yderligere analyse af, om der er specifikke elementer, som den akademiske arbejdsstyrke lagde mere vægt på tidligere, end nu, og omvendt, og det vil videre gøre det ideelt at undersøge, hvilke samfundsfaglige og -økonomiske elementer der har ført til udviklingen på specifikt og lokalt, dansk niveau.

Ligeledes lægger afhandlingens problemformulering op til undersøgelse af, hvorledes danske, videndrevne virksomheder, i et bredt udsnit, bør tilpasse sig fremtidens akademiske arbejdsstyrke. Dermed undersøges danske, videndrevne virksomheders generelle behov for arbejdskraft og udfordringer ved at tiltrække den, hvorved der tages udgangspunkt i netop virksomhedernes position som videndrevne. En lignende undersøgelse kan, med samme teoretiske udgangspunkt som denne afhandlings, foretages med én særlig branche eller én specifik virksomhed som omdrejningspunkt. Dette vil åbne op for analyse af bl.a. den givne virksomheds organisatoriske opbygning, ledelsesmæssige vilkår og økonomiske situation, som deraf skaber muligheder for en mere case-specifik analyse af virksomhedens potentielt fremtidige arbejde med forandringsledelse og -motivation, samt dertilhørende skabelse af vedvarende konkurrencefordele.

LITTERATURLISTE

- Aaker, D. A. (2014). Strategic Market Management. 10th ed. John Wiley & Sons Inc.
- Andersen, I. (2013). Den Skinbarlige Virkelighed. Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne. 5. udgave. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Arbejdsmuseet, Viden og Samlinger, Temaer, Den Tidlige Arbejderbevægelse, Septemberforliget: <https://www.arbejdsmuseet.dk/viden-samlinger/temaer/den-tidlige-arbejderbevaegelse/september-forliget-1899/>
- Birchall, D. & Lyons, L. (1995). Creating tomorrow's organization. Unlocking the Benefits of Future Work, London.
- Boolsen, M. W. (2008). Spørgeskemaundersøgelser. Hans Reitzels Forlag.
- Boolsen, M. W. & Jacobsen, M. H. (2013). Videnskabsteoretiske Tilgange i i Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K., & Nedergaard P. (red.): Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning. København: Hans Reitzels Forlag.
- Breinstrup, T & Svansø, V. L. (31/5 2016). Danmark vil mangle 19.000 IT-folk i 2030. Berlingske, Virksomheder: <https://www.berlingske.dk/virksomheder/danmark-vil-mangle-19.000-it-folk-i-2030>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode, i Brinkmann, S & Tanggaard, L. (red): Kvalitative metoder. København. Hans Reitzels Forlag.
- Djernæs, M. D. (30/10 2018). Virksomhederne mangler 45.000 medarbejdere. Dansk Industri.: <https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2018/9/virksomhederne-mangler-45000-medarbejdere/>
- DKUNI, Danske Universiteter (2017). Tal om de danske universiteter 2017: https://dkuni.dk/wp-content/uploads/2018/04/du_tal_om_danske_universiteter_2017.pdf

- DST, Danmarks Statistik, Alder (2018). Uddannelsesaktivitet efter status, køn, bopælsområde, tid, alder og uddannelse:
<http://www.statistikbanken.dk/UDDAKT10>
- DST, Danmarks Statistik, Bopæl (2018). Uddannelsesaktivitet efter status, køn, bopælsområde, tid, alder og uddannelse:
<http://www.statistikbanken.dk/UDDAKT10>
- DST, Danmarks Statistik, Køn (2018). Uddannelsesaktivitet efter status, køn, bopælsområde, tid, alder og uddannelse:
<http://www.statistikbanken.dk/UDDAKT10>
- Granov, K. (2013): *Velfærdsstaten*. Faktalink, iBureauet/Dagbladet Information. November:
http://ope.vufintern.dk/Velfard/Faktalinket_Velfaerdsstaten.pdf
- Hansen, J. H. & Andersen, B. H. (2009). Et sociologisk værktøj. Introduktion til den kvantitative metode. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Ingemann, J. H. (2014). Videnskabsteori for Økonomi, Politik og Forvaltning. 1. udgave. Samfundslitteratur.
- Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard P. (2013). Hvad er Videnskabsteori?, i Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K., & Nedergaard P. (red.): Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, J. M. & Knudsen, T. (2018). Analyse af spørgeskemadata med SPSS: Teori, anvendelse og praksis (3. udgave). Odense, Danmark: Syddansk Universitetsforlag.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier. Hans Reitzels Forlag.

- Järvinen, M. (2005): Interview i en interaktionistisk begrebsramme, i Järvinen, M & Mik-Meyer, N. (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave. Hans Reitzels Forlag.
- Malhotra, N. K., Birks, D. F. & Wills, P. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (4th edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Miles, R. E., Porter, L. W., & Craft, J. A. (1966). Leadership attitudes among public health officials. *American Journal of Public Health and the Nations Health*, 56(12), 1990-2005.
- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2002). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology*, 5th ed. Vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Porter, L., Bigley, G. & Steers, R. (2003). *Motivation and Work Behavior*. 7th Ed. McGraw-Hill
- Prasz, L. (24/8 2016). Generation Y kommer - og cheferne er færdige, hvis de ikke forstår dem. Politiken, Økonomi:
<https://politiken.dk/oekonomi/art5633503/Generation-Y-kommer-og-cheferne-er-f%C3%A6rdige-hvis-de-ikke-forst%C3%A5r-dem>
- Qvistgaard, L. (20/2 2018). Akademikerne: Mangel på arbejdskraft kan løses med andet end udlændinge. Altinget, Arbejdsmarked:
<https://www.alinget.dk/arbejdsmarked/artikel/akademikerne-mangel-paa-arbejdskraft-kan-loeses-med-andet-end-udlaendinge>

- Ritzau (2/6 2018). Regeringen vil give studerende tre år til at vælge kandidat. TV2, Nyheder, Politik: <http://nyheder.tv2.dk/politik/2018-06-02-regeringen-vil-give-studerende-tre-ar-til-at-vaelge-kandidat>
- Rosenmeier, S. L. & Jeppesen, D. S. (2008). Spørgeskemaets Spørgsmål. i Hansen, N.-H. M., Marckmann, B. og Nørregård-Nielsen, E. (red.): Spørgeskemaer i virkeligheden - målgrupper, design og svarkategorier. København: Samfundslitteratur. S. 71-94.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. Journal of applied psychology, 84(4), 514.

BILAG

Bilag 1, Interviewguide 1

Interviewguide, semistrukturerede interviews

Undersøgelsesspørgsmål	<i>Hvad er studerende på videregående uddannelser og nyuddannede akademikers forventninger til deres nuværende og fremtidige arbejdsliv?</i> Forud for den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, ønsker jeg med dette semistrukturerede interview at spore mig ind på, hvilke perspektiver respondenterne finder vigtigst inden for undersøgelsesspørgsmålet.
Tema 1 - Introduktion + indsporing Formål: Få informanten til at spore sig ind på temaet og bringe tanker frem.	Spørgsmål 1. Kan du fortælle om, hvorfor du har valgt at læse en lang videregående uddannelse? a. Interesse? b. Få et arbejde? i. Økonomi? ii. Åbne op for muligheder? - Hvis der fortælles om arbejdsrelaterede ønsker - spring selve Q2 over og lav Q3 mere åbent 2. Har du et ønske, forhåbning om eller forventning til, at skulle have et fuldtidsarbejde i løbet af de næste 5 år? 3. Hvordan kan det være? a. Økonomisk? b. Lyst? c. Socialt? d. Tidsfordriv?
Tema 2 - Dybere i tanker om arbejdslivet	4. Hvad har du af tanker om dit fremtidige arbejdsliv?

	- Stil næste spørgsmål ud fra, hvad respondenterne svarer. a. Hvad du gerne vil arbejde med? 5. Hvad er vigtigst for dig, når du ser frem mod din tilværelse på arbejdsmarkedet? a. Hvad er vigtigst for dig ved valget af arbejdsgiver? i. Løn / lønudvikling ii. Branche 1. Andre økonomiske goder iii. Fremtidsmuligheder iv. Muligheder for opkvalificering v. Omdømme vi. Størrelse vii. Sociale ansvar viii. Sikkerhed ix. Ansvar x. Selvbestemmelse xi. Personlig udvikling 6. Hvor vigtigt er det for dig, at du arbejder med noget, du har lyst til at arbejde med? a. Hvorfor? 7. Hvad har indflydelse på din motivation for at arbejde? 8. Hvor meget føler du selv, at du har indflydelse på, hvordan dit arbejdsliv udarter sig? a. Hvad vil du gerne have indflydelse på? b. Hvor vigtigt er det for dig, at have indflydelse på dit arbejdsliv? 9. Hvordan vil du beskrive det perfekte arbejdsliv?
Tema 3 - Arbejdsliv vs. personlighed	9. Hvordan matcher dine ønsker til dit arbejdsliv dine ønsker til din fritid og livet udenfor arbejdspladsen? a. Er der overensstemmelse

	mellem, hvordan du gerne vil have, at dit arbejdsliv udarter sig og med de generelle ønsker, planer, mål drømme du har til livet?
Tema 4 - Tanker om arbejdsgivernes rolle	10. Har du nogle forventninger til potentielt kommende arbejdsgiveres hensyntagen til dine egne ønsker til dit arbejdsliv? 11. Hvad kan en arbejdsgiver gøre for at tiltrække dig? 12. Hvad kan en arbejdsgiver gøre for at beholde dig? 13. Hvordan vil du beskrive den perfekte arbejdsgiver?

Bilag 2, Interviewguide 2

Interviewguide til fokusgruppe

Undersøgelsesspørgsmål I er studerende på lange videregående uddannelser Jeres tilgang til arbejdslivet Jeres forventninger til arbejdstagerne Videre kvantitativ spørgeskemaundersøgelse til analyse af, hvordan vidensdrevne virksomheder kan tiltrække fremtidens akademiske arbejdstagere.	<i>Hvad er studerende på videregående uddannelser og nyuddannede akademikers forventninger til deres nuværende og fremtidige arbejdsliv?</i> Forud for den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, ønsker jeg med dette semistrukturerede interview at spore mig ind på, hvilke perspektiver respondenterne finder vigtigst inden for undersøgelsesspørgsmålet.
Tema 1 - Introduktion + indsporing Formål: Få informanten til at spore sig ind på temaet og bringe tanker frem.	Spørgsmål 10. Kan I fortælle om, hvorfor I har valgt at læse en lang videregående uddannelse? Job, løn, interesse Naturligt Forventning Arbejdsmarkedet Forventning fra samfundet Arbejdet Fordybelse Tvivl om fremtiden Intet pres Ved fortælling om, hvorfor respondenterne har valgt at tage en lang videregående uddannelse, blev der af flere af respondenterne fortalt om forventninger fra samfundet om at arbejde som en indvirkning. Derudover havde flere respondenter valgt at gå på universitet, og i særdeleshed CBS, pga. fleksibiliteten i at kunne vælge nye retninger undervejs for således ikke at være nødt til at træffe endelige valg. Denne følelse af at undgå at træffe beslutninger med for stor indflydelse og virkning på fremtidens udfoldning, var en gennemgribende del af respondenternes tilgang til både studie og fremtidige arbejdsliv.

	Efter alle respondenter havde fået fortalt om sine indledende årsager til at læse en lang videregående uddannelse, opstod der et fælles fokus på de efterfølgende muligheder på arbejdsmarkedet, forventninger til lønindkomst, arbejdet, stillingen og fordybelsen i sig selv samt det at blive klogere i bred forstand, hvilket åbnede op for det næste spørgsmål ang. årsagerne bag at ville have et arbejde. a. Interesse? b. Få et arbejde? i. Økonomi? ii. Åbne op for muligheder? - Hvis der fortælles om arbejdsrelaterede ønsker - spring selve Q2 over og lav Q3 mere åbent 11. Har I et ønske, forhåbning om eller forventning til, at skulle have et fuldtidsarbejde i løbet af de næste 5 år? 12. Hvorfor vil i gerne have et arbejde? a. Økonomisk? b. Lyst? c. Socialt? d. Tidsfordriv? En forskel for sig selv og andre Gavne andre Forpligtelse "Nasserøv" hvis ikke får et arbejde
Tema 2 - Dybere i tanker om arbejdslivet	13. Hvad har I af tanker om dit fremtidige arbejdsliv? - Stil næste spørgsmål ud fra, hvad respondenterne svarer. Ramme en balance mellem mening og økonomisk a. Hvad I gerne vil arbejde med? 14. Hvad er vigtigst for jer, når I ser frem mod din tilværelse på arbejdsmarkedet? a. Hvad er vigtigst for jer ved

	valget af arbejdsgiver? i. Løn / lønudvikling ii. Branche 1. Andre økonomiske goder iii. Fremtidsmuligheder iv. Muligheder for opkvalificering v. Omdømme vi. Størrelse vii. Sociale ansvar viii. Sikkerhed ix. Ansvar x. Selvbestemmelse xi. Personlig udvikling 15. Hvor vigtigt er det for jer, at I arbejder med noget, I har lyst til at arbejde med? a. Hvorfor? 16. Hvad har indflydelse på jeres motivation for at arbejde? Udvikling Motivation Ikke for ensformigt Selvbestemmelse Dygtiggørelse Læring Refleksioner Fleksibilitet Jobskifte Se Frederiks svar efter ca. 18 min. Omskiftelighed Ift. livscyklusser 17. Hvor meget føler I selv, at I har indflydelse på, hvordan jeres arbejdsliv udarter sig? a. Hvad vil I gerne have indflydelse på? b. Hvor vigtigt er det for jer, at have indflydelse på dit arbejdsliv? Mange ting er spændende Udviklingen som menneske
--	--

	Kunne skifte job Ingen begrænsninger Tidligt efter endt studie 18. Hvordan vil I beskrive det perfekte arbejdsliv?
Tema 3 - Arbejdsliv vs. personlighed	14. Hvordan matcher jeres ønsker til jeres arbejdsliv jeres ønsker til jeres fritid og livet udenfor arbejdspladsen? a. Er der overensstemmelse mellem, hvordan I gerne vil have, at jeres arbejdsliv udarter sig og med de generelle ønsker, planer, mål drømme I har til livet?
Tema 4 - Tanker om arbejdsgivernes rolle	15. Har I nogle forventninger til potentielt kommende arbejdsgiveres hensyntagen til jeres egne ønsker til dit arbejdsliv? 16. Hvad kan en arbejdsgiver gøre for at tiltrække jer? Fleksibilitet Passe med privatlivet Selv tage tyren ved hornene Socialt Fremtidsmuligheder Arbejdsopgaverne Virksomhedens renommé - Og modsat - så man selv kan løse problemerne Se slutproduktet Kultur Virksomheder der gør en forskel Prestige 17. Hvad kan en arbejdsgiver gøre for at beholde jer? 1:1 samtaler Fremtidsmuligheder Fremtidsplaner med leder Lønforhøjelse Fairness ift. løn Anerkendelse

	18. Hvordan vil I beskrive den perfekte arbejdsgiver? Chef Egen hånd - sparring Skemalagte samtaler Tilgængelig chef - Dialog

Bilag 3, Transskribering 1

Hvorfor har du valgt at tage en lang videregående uddannelse?

Det er vel først og fremmest fordi, at det er der, hvor jeg har kunne finde et studie, der interesserer mig og så er det også en vigtig årsag, at jeg har haft en idé om, det har været en god måde at sikre min fremtid, fordi at akademiske uddannelser bliver opfattet generelt som gode og nogle man kan komme videre med, hvis man er helt på bar bund. Men primært på grund af interesser.

Kan du uddybe, hvad du mener med, at "komme videre med"?

Ja, jeg tænker, at det er anerkendt at have læst på universitetet så det er noget der kan åbne døre til mange forskellige brancher og mange forskellige områder, så det handler om at for det første at kunne åbne dørene op til det jeg har lyst til lige nu og her men også åbne dørene op for mange andre ting som jeg kunne finde ud af var spændende senere hen frem for at tage et job som fx frisør og så være lukket omkring det erhverv.

Så når du siger "efterfølgende" ift. til din uddannelse, så tænker du primært på arbejde?

Ja, det er helt klart det primære ift. at få et arbejde.

Hvorfor vil du gerne have et arbejde?

Fordi det er sådan, man får det gode liv.

Kan du uddybe det?

Jeg tænker, at det at have et arbejde er en måde at tjene penge på først og fremmest, men også en kilde til at kunne leve godt, og rejse derhen man gerne vil og spise godt og få de oplevelser man gerne vil have. Og så tænker jeg, at det er noget med at bruge sine ressourcer og de tanker, man har på en konstruktiv måde og udrette noget eller skabe noget. Og jeg tænker, det er en måde at føre et liv på en stabil måde, der passer godt til mig. Det med at have en sikkerhed i at have et arbejde, som danner indholdet i meget af ens liv. Det er en primær indtægtskilde til at lave andre ting, men det er også en måde at lave noget jeg synes er spændende i selve arbejdet.

Har du andre tanker om dit fremtidige arbejdsliv?

Jeg har et håb om at det kommer til at være spændende, varierende, og ikke kun centrere sig om ét område eller være fastlåst i én stillingstype eller et trin på ledelsesskalaen, så jeg håber, det kan være varierende, hvis det er dét jeg gerne vil have, det skal være. Hvis jeg har det fint, som jeg har det, har jeg ikke noget ønske om, at der skal ske noget andet bare for at der sker noget andet, men jeg håber, at det generelt er noget jeg synes er spændende, og at jeg kan skifte job, hvis jeg ikke længere synes det er spændende, eller for svært, eller kræver for mange ofre rent tidsmæssigt, eller hvad det nu måtte være, men at det er noget jeg kommer til at kunne styre rimelig meget selv, og kommer til at give noget indhold i mit liv på en meningsfuld måde.

Hvad synes du er vigtigst, når du ser frem på din tilværelse på arbejdsmarkedet?

Jeg tror, det er vigtigt for mig, at jeg laver noget, der passer til mit niveau, og at jeg ikke laver noget, der er for svært eller for let, men at jeg laver noget, der er tilpas udfordrende og noget hvor jeg samtidig kan vise og bruge det kan jeg kan og lave et godt stykke arbejde som giver mening og som jeg kan få noget anerkendelse på. Og rent rammemæssigt, så ser jeg for mig at jeg kommer til

at være på arbejdspladser hvor der er rart at være, med et godt arbejdsmiljø. selve indholdet er ikke så emnebestemt, der synes jeg, det skal være noget jeg synes er spændende, men det er vigtigt for mig, at det er et godt arbejdsmiljø, og at det er noget jeg synes er spændende, men det kan være mange ting, som jeg synes er spændende.

Hvad, synes du, er vigtigst for dig i dit arbejdsliv?

Det er vigtigt for mig, at det er noget, jeg synes er spændende, og et sted jeg er glad for at være og tjener lidt mindre, end et sted hvor jeg tjener lidt mere, men hvor jeg ikke bruger de kompetencer jeg har, og har opgaver hvor jeg ikke bruger min uddannelse, og som jeg ikke synes er meningsfuldt. Så det vigtigste for mig, er at det noget der giver mig noget indhold, og nogle ting jeg kan diskutere videre med mine veninder, og måske har en større politisk dagsorden, og noget som kan rykke ved nogle menneskers liv, og derfor noget jeg selv synes giver mening. Og så er det selvfølgelig også vigtigt, at det er et sted, hvor jeg tjener det jeg skal, og jeg vil ikke tjene det halve af, hvad jeg egentlig burde fagforeningsmæssigt ift., hvor jeg er rent uddannelsesmæssigt, men jeg stod og skulle vælge et job som kunne give mig noget mere, men som var kedeligt og ikke gav mening for mig, så ville jeg ikke vælge det. Og det er derfor meget vigtigt, at jeg arbejder med noget, som jeg har lyst til.

Hvorfor er det vigtigt for dig?

Det er en måde at skabe mening på gennem arbejdslivet med noget, som jeg synes er spændende og noget, som jeg har lyst til at lave. Fordi det skal ikke bare være noget jeg bruger 40 timer om ugen på men som ikke tilfører noget til mit liv. Altså jeg kan godt lide idéen om, at man kommer hjem fra arbejdet og tænker videre over emnet. Det er ikke fordi, at det er vildt hensigtsmæssigt, at man tænker videre over de opgaver man har, og skal nå det og det og det, men at man kan se selve indholdet give mening og bidrage til at man bliver klogere og netop tage det med videre i samtaler med andre, eller når man læser bøger eller ser fjernsyn at man ligesom kan genkende nogle af de her ting, fordi det er noget der er vigtigt i en lidt større arena, som fx det at arbejde med arbejdsmiljø og arbejde med socialt udsatte, at det ligesom er noget, der er på den politiske dagsorden, hvilket nok også motivere mig, at det har en form for aktualitet. Men også noget hvor man måske kan rykke noget, som fx bæredygtighed eller klima, hvor man sige, at det er altså er noget, der er vigtigt, og på den måde er det også med til at give mening. Derfor skal der være mening ved arbejdet i sig selv. Det ene handler om, hvilken rolle mit arbejde skal spille i mit liv, som netop er, at det skal tilføre noget interessant og noget meningsgivende. Og det andet er, hvilket hænger sammen med det første, er at virksomheden ligesom beskæftiger sig med noget, som falder inden for mit interessefelt, og hvis det så oven i det er en del af en politisk dagsorden, og beskæftige sig med nogle ting, som mange mennesker er berørt af.

Hvor meget føler du selv, at du kan få indflydelse på, hvordan dit arbejdsliv udarter sig?

Det synes jeg er virkelig svært at sige. Jeg tænker, at det *skal* jeg have 100 % indflydelse på. Men jeg føler, at jeg lige nu, at jeg godt kan komme til ikke at have den fulde indflydelse lige her i starten især. Og man kan selvfølgelig altid spørge sig selv om, hvorvidt man har indflydelse på sit eget liv, og hvor meget man bare bliver revet med af nogle tilfældigheder. Men jeg har ikke noget tanke om, at jeg kan diktere, hvilke job jeg får, men jeg kan diktere, hvilke job jeg søger, og derfor kan jeg få indflydelse på, hvilke job jeg får.

Hvordan vil du beskrive det perfekte arbejdsliv?

Det perfekte arbejdsliv, som jeg ikke nødvendigvis sigter mod at få, er for mig, at have et arbejde, hvor man ikke ser på uret og tænker "Gud, hvor går tiden langsomt" men i stedet tænker at det er fedt, jeg egentlig ikke har lyst til at stoppe den proces, jeg er i gang med, fordi det er en proces, jeg gerne vil blive færdig med. Men jeg tror det er meget utopisk, og jeg synes også, det er meget vigtigt, at man kan løsrive sig fra for det. Så det perfekte arbejdsliv er et arbejdsliv, som også spiller sammen med mit privatliv, hvor det ikke kommer til at overskygge, hvad der kommer til at ske i mit privatliv eller min fritid, og sådan konkret, vil jeg synes, det kunne være fedt at have en ekstra fridag i arbejdsugen, så jeg havde et arbejdsliv, som jeg synes var spændende i fire dage om ugen, og så kunne jeg have en kreativ dag, hvor jeg kunne nå at lave det, som jeg ikke kunne nå at lave de andre dage.

Hvordan synes du, at dine ønsker til dit arbejdsliv matcher dine ønsker til dit privatliv?

Med den utopi, jeg lige har sat op, så matcher det ret godt. Jeg tænker, at pointen er, at det er et samlet liv, som ikke skal være adskilt, men skal ses som en helhed. Jeg tænker, at det arbejde, som man beskæftiger sig med skal give indhold til det resterende liv, som man lever. For mig handler det meget om, at hvis arbejdet i sig selv er interessant, spændende og giver mening og man bruger sine kompetencer og sine ressourcer, så vil det også smitte af på resten af ens liv.

Kan du fortælle om dine forventninger til arbejdsmarkedets tilgodeseeelse af dine ønsker til dit arbejdsliv?

Der har jeg meget lave forventninger. Jeg forestiller mig ikke, at jeg kommer til en jobsamtale, og de så siger "det er vigtigt for os, at du får et meningsfuldt liv, hvordan kan vi få det her arbejde til at bidrage til det projekt, og hvordan kan vi sørge for, at det her arbejde ikke nedslider dig men tværtimod giver dig energi til dit øvrige liv - det har jeg absolut ingen forventninger om, at de gør. Men jeg synes helt klart, at man burde gøre det.

Hvad har indflydelse på, hvor du søger job henne?

Der er det meningsfulde og arbejdsmiljøet en klar vigtig faktor for mig. Det er for mig også et spørgsmål for mig om, at du har nogle ledere som ser dig som et helt menneske og ikke kun som en arbejdstager. Og det at se sine medarbejdere som hele mennesker er også en måde, der kan bidrage til, at det her arbejde skal give mening. Og det er fx at have en arbejdsgiver, som spørge "hvordan kan du få noget ud af det her projekt? hvad kan du personligt bidrage med og hvad kan projektet bidrage med for dig og din læring?". Og så netop finde, de projekter, i samspil, som der kan bidrage til medarbejderens arbejdsliv, og det er også en måde, at sikre sig at medarbejderen føler sig anerkendt, hvis man laver de her gode matches mellem medarbejdere og projekter.

Hvad kan arbejdsgivere gøre for at tiltrække dig?

Miljøet og stemningen, jargonen, og der kommer alt det sociale ind i det. Det er alt det der handler om at der er en rar, afslappet stemning, når man går til frokost og man går til frokost sammen og man spørger hinanden om de har haft en god weekend, og man hele tiden lærer hinanden at kende og at man kan mærke at det er en virksomhed der sætter medarbejdernes ve og vel højt og som har overskud til at gøre det og et sted hvor der ikke er en intern konkurrence eller hvor det handlede om at komme frem og tjene penge, som jeg ved er grundlaget, men det skal ikke være fokuset. Det ville jeg ikke trives i. Så et jobopslag, der ville tiltrække med, skulle lægge vægt på de

der bløde værdier og skrive, at de går op i, at medarbejderne har det godt og at det psykiske arbejdsmiljø er godt - det ville jeg blive tiltrukket af - at kunne mærke den der positive indstilling til medarbejdernes velbefindende. Og at man kan mærke det allerede til jobsamtalen.

Hvad kan arbejdsgivere gøre for at beholde dig?

Jeg har en forestilling om, at når jeg først er begyndt at arbejde, at jeg kommer til et punkt, hvor der er nogle ting, som jeg gerne vil vide mere om, nogle kurser jeg gerne vil have, nogle ting jeg gerne vil blive klogere på, og der, tror jeg, at det handler om at give mulighed for opkvalificering og få lederansvar, hvis det er det, jeg gerne vil have, men jeg vil ikke om det er det jeg gerne vil til den tid, eller hvor længe der skal gå, før jeg er på det og det niveau, eller om jeg ville trives i en såkaldt almindelig lønmodtagerstilling i 2 år eller længere tid. Jeg forventer, at lederne kan spotte, hvornår der er potentiale for udvikling, som medarbejderen også selv vil have glæde ved, og der handler det om, at jeg fx kommer til at sige, at jeg synes, de nye muligheder lyder spændende og at det vil give mig dét og virksomheden dét. Og derudover have en leder som kan spotte, om man fx ville være en god projektleder og så få de stillinger - og ikke måske bare sidde i den samme stilling resten af livet, hvis det ikke er dét jeg vil - men det skal hænge sammen med, hvad jeg vil på det givne tidspunkt. Og hvis jeg skulle ønske opkvalificering, så skulle der være en arbejdsgiver, som var imødekommende overfor det ønske.

Hvordan føler du, at du har indflydelse på, hvordan dit arbejdsliv bliver, som du beskriver, at du gerne vil have det?

Det føler jeg faktisk, at jeg har ret stor indflydelse på i den forstand, at jeg gerne vil være et sted, hvor det er muligt at komme til min leder og sige at "nu vil jeg gerne det her" og at jeg vil vælge at få et andet job, hvis jeg ikke kunne det. Så jeg føler et eller andet sted at jeg har en 100 % indflydelse på det, fordi jeg altid kan gå ud at finde et andet job.

Kan du beskrive dine tanker om, at du altid kan finde et andet job?

Ja, jeg tænker, det godt kan være en udfordring at finde drømmejobbet, og det kan også godt være at det vil kræve at skulle være på en del forskellige arbejdspladser først. Men det er ikke dermed sagt, at jeg altid kan finde et job på to dage, men det er en tryghed ud fra at jeg har den uddannelse, som jeg har og har de sociale og personlige kompetencer, som jeg selv oplever, at jeg har, som kan passe mange steder. Og jeg tænker, at i længden, skal jeg nok finde et sted, der gør mig glad, fordi jeg ikke vil lade mig nøjes. Så jeg føler, at jeg har en tryghed, om den så er falsk, det ved jeg ikke, men jeg føler, at jeg kan passe ind mange steder, og at jeg har en uddannelse som jeg rent fagligt kan bruge i mange virksomheder og at jeg menneskeligt også vil kunne passe ind mange steder.

Hvordan vil du beskrive den perfekte arbejdsgiver?

Det er en, der først og fremmest tænker i psykisk arbejdsmiljø og som tænker i den her bæredygtige udnyttelse af medarbejdernes ressourcer, som ligesom hænger meget sammen og har fokus på godt lederskab og på at udvikle et rart socialt miljø. Og at det går forud for rigtig mange andre ting og at det ligesom er en vigtig del af den arbejdsgivers arbejdsopgaver, at de to ting fungerer og at medarbejderne samlet set har det godt. Det handler også om, at se medarbejderne og lytte til medarbejderne. Det konkrete redskab er, når de fx har et projekt, og de ved, hvordan jeg kan bruge det fagligt og udviklingsmæssigt og hele tiden sætte den enkelte medarbejder i spil og

tænke, hvordan den enkelte kan få noget personligt ud af de her ting, og ikke bare rent arbejdslivsmæssigt kan få endnu et projekt på sit CV.

Bilag 4, Transskribering 2

Hvorfor har du valgt at læse på en lang videregående uddannelse?

Det har jeg fordi, det ligger i vores familie, at man læser rimelig længe, tror jeg, så det er dels fordi, at der er noget social arv, der gør det helt naturligt, at vi læser en videregående uddannelse, og dels for at få noget tryghed i, at uanset, hvad der nu skulle ske med ens arbejdsliv, så man da sin uddannelse at falde tilbage på. Så er det selvfølgelig også af interesse, men lige da jeg startede på min bachelor, der var det ikke af interesse, der havde jeg mere lyst til bare at arbejde, eller, jeg havde lyst til at læse, men efter et år, så havde jeg ikke ret meget lyst til at læse mere. Men lysten kommer og går lidt løbende.

Hvor meget hænger det at tage en videregående uddannelse sammen med, at du gerne vil have et arbejde efterfølgende?

Det hænger det meget sammen med, og der er også nogle forventninger til, hvilket job jeg kan få efterfølgende, fordi jeg har en lang videregående uddannelse. Så det er også noget med, at jeg antager, håber og tror på, at jeg kan få et spændende job, hvor at man får lov til at lave nogle mere avancerede og sjove ting, end man ville, hvis man bare gik ud fra gaden og søgte et job på et lidt lavere indgangsniveau. Så det er også for at opnå det mest muligt spændende job, så man får et spændende arbejdsliv.

Hvorfor vil du gerne have et arbejde efterfølgende?

Jamen, det vil jeg for at få et spændende liv og jeg kan godt lide at arbejde, så længe det er inden for mit interesseområde. Gerne noget kreativt og noget iværksætter. Og så også for at tjene en udmærket løn, så man kan leve et udmærket liv ved siden af. Og så man føler, at ens indsats bliver værdsat og betyder noget.

Hvad har du af tanker om og forventninger til dit fremtidige arbejdsliv?

Jeg tror, jeg kommer til at arbejde rimelig meget, qua at arbejde interesserer mig. Jeg kan godt lide at blive klogere og lære en masse, så jeg tror jeg kommer til at arbejde meget, så det stiller også nogle krav til min arbejdsplads ift., at det også skal være en arbejdsplads, hvor jeg møder tilstrækkeligt med udfordringer og at min udvikling ikke bliver holdt tilbage. Så jeg tror, at jeg måske er lidt utålmodig i, at hvis jeg over en længere periode ikke føler at der sker udvikling, så tror jeg, at jeg er relativt hurtigt til så at tage videre til noget, der udfordrer mig mere.

Kan du fortælle mere om denne udvikling?

Jeg tænker ift. at få en masse fede oplevelser og udvikle mig fagligt, så jeg dels udvikler nogle kompetencer som jeg tror på at jeg kan bruge i mit arbejde og i mit videre liv og så også personlig udvikling i at man bliver udfordret af sine kollegaer til at bryde nogle grænser og blive mere selvstændig og modig, så man udvikler sig som person også. Jo mere ansvar man får stillet, desto mere tror jeg også man udvikler sig som person og ikke bare som arbejdsmenneske.

Hvor vigtigt er det for dig at du arbejder med noget, som du har lyst til at arbejde med?

Det er meget vigtigt. Jeg arbejder meget lidt for... Altså selvfølgelig har jeg nogle forventninger til, hvor lønniveauet skal ligge henne, men det er helt afgørende at det samtidig er interessant, det jeg arbejder med, måske ikke at virksomheden er super interessant, men hvis det jeg beskæftiger mig med i dagligdagen er interessant og den fremtid der er for virksomheden ser spændende ud,

og så er det også afgørende, at det værdisæt, som virksomheden repræsenterer og stemmer overens med mit eget værdisæt. Jeg kunne fx ikke finde på at søge et job til tobaks- eller spilindustrien og lignende, for mig, amoralske brancher - det ville ikke sige mig noget som helst. Sådan noget som banker, er også blevet mere usexet for mig, når man har set i de sidste par år med alle de negative PR-sager, der har været ift. Nordea og Danske Bank osv., så begynder man da at tænke at det ikke er organisationer, som man har lyst til at blive forbundet med. Så jeg tror ikke, at det er særlig populært at arbejde dér for tiden.

Hvor meget synes du selv, at du har indflydelse på, hvordan dit arbejdsliv udarter sig?

Det synes jeg, jeg har meget indflydelse på, bortset fra, at den virksomhed, jeg er i lige nu, har jeg sværere ved at ændre på, men man har jo selv ansvar for, om man så vil blive dér, og så er man jo fri til at søge et andet sted hen, hvor man tror på, at det er en virksomhed, passer bedre til ens udvikling, temperament osv. Men jeg synes, at man er nødt til selv at tage ansvar for sit arbejdsliv og sig udvikling. Der er selvfølgelig andre, der har en aktie i, at man udvikler sig, og det er også derfor, at der er HR-afdelinger osv., men de har så meget andet at tage sig til, så man kan ikke altid lige forvente at de står klar til at hjælpe en, så det synes jeg selv, at man er ansvarlig for. Og så er ens chef også afgørende for, at man kan udvikle sig, som man ønsker.

Hvad er det perfekte arbejdsliv for dig?

Det er et arbejdsliv, hvor jeg har rimelig stor variation i mine arbejdsopgaver og jeg har stor frihed til at søge de muligheder jeg har lyst til og synes giver mening men samtidig hvor der er nogle rammer, så jeg får udrettet det som jeg skal som er basisopgaver. Og en chef og en organisation, hvor der er struktur på projekter, så at man sikrer, at der ikke går rod i projekterne, og at alle ved hvor man skal hen med klare forventninger til hinanden og til deadlines osv.

Hvad har du af forventning til fremtidige arbejdsgiveres hensyntagen til dine ønsker til dit arbejdsliv?

Det forventer jeg helt klart. Det er jo i deres interesse, at man er så glad som muligt, og at man trives så godt som muligt i ens arbejde, så jeg tror at de vil få noget positivt ud af, hvis de efterlever, de krav, som medarbejderne har, så tror jeg langt hen af vejen, at de kan se det positive i det. Det er jo sådan en give-and-take situation, og hvis man vil have noget fleksibilitet i den ene ende, så må man også lægge noget fleksibilitet i den anden ende,

Hvor meget betyder fleksibiliteten for dig?

Jamen, det betyder noget ift. at arbejdspladsen gerne skal have en forståelse for, at folk der har et liv ved siden af sin arbejdsplads, som man selvfølgelig prøver at få til at passe ind i de rammer, som arbejdspladsen har, hvor folk klart som udgangspunkt er på arbejde i et tidsrum, de kan regne med, som ikke nødvendigvis er fra kl. 9 til 17 eller 8 til 16:30 eller hvad det nu kan være, men at der højst sandsynligt er dage, hvor ens liv ikke lige passer ind i disse rammer, men hvor man kan være uheldig, at der sker et eller andet med ens bolig, som man skal have repareret, som gør at man lige vil arbejde hjemme en formiddag, eller hvis man har fået børn på lang sigt, at der så ikke er noget problem i at man arbejder hjemme, hvis børnene er syge, og at det accepteres af både arbejdspladsen og ens kolleger - det tror jeg er vigtigt.

Hvad kan en arbejdsplads gøre for at tiltrække dig?

Skabe gode rammer for udvikling og sørge for at de mennesker, som er ansat i virksomheden lige-
som er ambitiøse og energiske mennesker, der tager på arbejde for andet end bare at udføre de-
res basisjob og så tage hjem igen. For mig specifikt... God kaffe! Nej, gode arbejdsforhold selvføl-
gelig, altså bare de fysiske forhold kan være ret afgørende, m synes jeg. Det er en god stol, det er
et godt hæve-sænkebord, det er lyse lokaler, at det hele spiller og der ikke er praktiske problemer,
man skal forholde sig til, at der er ledige mødelokaler også alle sådan nogle basisting, der skal
være på plads.

Hvordan vil du beskrive den perfekte arbejdsgiver?

En virksomhed som er i økonomisk fremgang, fordi det oftest hænger sammen med, hvem der så
er i virksomheden, om det er nogen der vil fremad og en virksomhed med gode arbejdsforhold
med et godt arbejdsklima, hvor folk er glade og hvor det er OK at have det sjovt med ens kolle-
gaer, og ikke kun i fredagsbaren men også i hverdagen og at man har det sjovt at gå på arbejde
sammen, men hvor det selvfølgelig stadig er seriøst, og hvor møder bliver afholdt seriøst og der
arbejdes seriøst, men hvor man godt kan have det sjovt samtidig. Der skal selvfølgelig være et ba-
sisniveau i lønniveau, og i mit tilfælde er det jo en akademikerløn på ca. 35.000. Ift. udvikling skal
der være fokus på ens personlige og faglige udvikling, så at man får stillet de kurser til rådighed,
som giver mening, og som ikke står i vejen for, hvis man kommer og siger, at et bestemt kursus
kan give mening for mig at tage eller konferencer. Og at der er forståelse for, at det skaber meget
motivation i ens arbejdsdag, hvis man får lov til den type ting, og at det selvfølgelig er noget virk-
somheden støtter op om, og at de betaler kurset osv.

Bilag 5, Resumé, fokus

Resumé af og noter til fokusgruppeinterview

Kan I fortælle om, hvorfor I har valgt at læse en lang videregående uddannelse?

Noter taget under fokusgruppeinterviewet

Job, løn, interesse

Naturligt

Forventning

Arbejdsmarkedet

Forventning fra samfundet

Arbejdet

Fordybelse

Tvivl om fremtiden

Intet pres

Resumé foretaget umiddelbart efter fokusgruppeinterviewet

Ved fortælling om, hvorfor respondenterne har valgt at tage en lang videregående uddannelse, blev der af flere af respondenterne fortalt om forventninger fra samfundet om at arbejde som en indvirkning. Derudover havde flere respondenter valgt at gå på universitet, og i særdeleshed CBS, pga. fleksibiliteten i at kunne vælge nye retninger undervejs for således ikke at være nødt til at træffe endelige valg. Denne følelse af at undgå at træffe beslutninger med for stor indflydelse og påvirkning på fremtidens udfoldning, var en gennemgribende del af respondenternes tilgang til både studie og fremtidige arbejdsliv.

Efter alle respondenter havde fået fortalt om sine indledende årsager til at læse en lang videregående uddannelse, opstod der et fælles fokus på de efterfølgende muligheder på arbejdsmarkedet, forventninger til lønindkomst, arbejdet, stillingen og fordybelsen i sig selv samt det at blive klogere i bred forstand. Her fortalte flere respondenter om, at de har valgt den lange videregående uddannelse for at have mulighed for at arbejde med flere forskellige ting, når de kommer ud på arbejdsmarkedet og have et omskiftelig arbejdsliv, hvor de ikke lægger sig fast på specifikke arbejdsområder eller arbejdsomængde men i stedet har mulighed for at tilpasse det ift., hvilke stadier i livet, de er på. Disse stadier blev bl.a. nævnt som værende singlelivet, forældre til småbørn og efterfølgende. Muligheden for omskiftelighed på arbejdsmarkedet som indflydelse på valget af uddannelse blev bl.a. udtrykt således: *"Jeg føler ikke, at jeg kan varetage ét bestemt job. Jeg føler, at jeg uddanner mig til en tankegang eller en måde at gribe en opgave an på."* Disse fortællinger ang. arbejdsmarkedet åbnede op for det næste spørgsmål ang. årsagerne bag at ville have et arbejde.

Hvordan vil I gerne have et arbejde?

Noter taget under fokusgruppeinterviewet

En forskel for sig selv og andre

Gavne andre

Forpligtelse

“Nasserøv” hvis ikke får et arbejde

Resumé foretaget umiddelbart efter fokusgruppeinterviewet

Af årsagerne til at ville have et arbejde var blev der i starten nævnt, at det var en måde at skabe mening for sig selv og ens nærmeste, som blev fulgt op af trangen til at præstere og bruge sine til-egnede og personlige evner. Flere respondenter fortalte, at de følte det som en form for forpligtelse og krav fra både samfundet og andre personer at have et arbejde og at man kunne føle sig som en nasserøv, hvis man ikke får sig et arbejde. Det økonomiske perspektiv blev mest nævnt som en selvfølgelighed for at kunne forsørge sig selv og sine nærmeste.

Respondenterne vendte selv samtalen til at handle om, hvad de gerne vil have ud af sit arbejdsliv, hvilket passede med et senere spørgsmål fra interviewguiden. Hertil blev udviklingsmulighederne i virksomheden nævnt som et vigtigt parameter. Udfordrende arbejdsopgaver samt personlig og faglig udvikling var også et gennemgående perspektiv, og der blev nævnt eksempler som fx at dygtiggørelse og videnstilegnelse som et vigtigt perspektiv. Alle respondenterne fortalte, at de har forventninger til, at de kommer til at arbejde med forskellige arbejdsopgaver i forskellige stillinger i forskellige brancher. Alle respondenter har desuden forventninger til, at de selv kan sørge for at skifte stillinger. Flere respondenter betegnede sig selv som generalister og ikke specialister og henviste igen til ønsket om muligheden for diversitet i sit arbejdsliv og mulighed for at vælge nye retninger og har ligeledes i forbindelse med sit arbejdsliv ikke lyst til at låse sig fast. Omskifteligheden bliver dog markeret som ikke værende målet i sig selv, som derimod er kompetenceudviklingen, den personlige udvikling og glæden ved at arbejde. Alle respondenter forventer, at de selv kan styre, hvor de vil arbejde og vil skifte stilling og virksomhed, hvis de ikke får det ud af stillingen, som de ønsker. Én respondent mener, at det dog ikke er udelukkende op til personen selv, hvilket job og hvilken stilling der kan opnås, men at der altid vil være en chef, der har noget at skulle have sagt, hvilket dog kan overkommes ved at skifte stilling og derved præge sin egen vej.

Samtalen ang. forventningerne til selv at præge sit arbejdslivs udformning drejer sig til at omhandle vigtigheden i, at virksomheden og ens nærmeste chef er proaktiv ift. kompetenceudvikling, 1-1 samtaler og lægge mærke til den enkelte. Dette leder den videre samtale ind på, hvordan virksomhederne kan beholde dem. Her falder snakken på lønnen, som fremstår vigtig ift. at blive anerkendt. Flere respondenter fortæller om deres ønsker til fleksibilitet, hvor de får lov til at arbejde, når de har lyst, så det passer til de ønsker, de har til privatlivet udenom arbejdet. Dette leder flere gange samtalen ind på, hvad virksomheder kan gøre for at tiltrække dem, hvorved afspejling af de førnævnte parametre fylder meget. Derudover fylder virksomhedens renommé ang. brand, historie, branche og CSR-tiltag en del for næsten alle respondenterne, hvilket flere af respondenterne mener hænger sammen med, hvad de gerne selv vil udtrykke som mennesker. Samtalen specificeres til at handle om meningsskabelse i arbejdet, som strækker sig helt oppe fra at gøre en samfundsmæssig forskel til at gøre de helt små forskelle for sine kolleger, hvor det uanset hvad er vigtigt at finde mening på den ene eller anden måde. Det at se endemålet med sit arbejde og så, hvor det ender ud eller, hvad det fører til er vigtigt i meningsdannelsen i arbejdet.

Det perfekte arbejdsliv beskrives som et arbejde med variation med mulighed for dygtiggørelse, work-life balance, hvor man kan leve det liv, man vil, ved siden af arbejdet, fleksibilitet i, hvornår man arbejder, og hvornår man holder fri og der skal forventningsafstemmes med sin nærmeste leder.

Bilag 6, Invitationsmail

Hvad er DINE forventninger til arbejdslivet? Gratis bio-billetter på højkant. ➤



Thomas Rasmussen <thomas.rasmussen@academicwork.dk>

tir. 19. feb. 18.08



til ▼



Tusind tak, fordi du gider bruge **3 minutter af din tid**

Længere tid tager det nemlig ikke at besvare nogle hurtige spørgsmål om netop **DINE forventninger** til arbejdslivet. Dine svar bliver en del af forskningen i akademikerens forventninger til deres arbejdsliv og arbejdstagernes tilpasning til disse.

Vi glæder os især til at se din holdning i spørgsmål 1 og 6!

Besvar undersøgelsen her

Hvis du udfylder din mail-adresse i det sidste spørgsmål, deltager du i konkurrencen om **2 x bio-og gufbilletter** til Nordisk Film Biografer. Vinderen bliver kontaktet direkte på mail d. 7. marts 2019.

- **Du behøver selvfølgelig ikke udfylde din e-mail, hvis du ikke ønsker det.**

Anonymitet

Det er ikke muligt for os at se, hvem der har besvaret hvad i undersøgelsen, og du vil derfor fremstå 100 % anonym. Hvis du vil vide mere om, hvordan vi behandler personlig data, er du velkommen til at læse mere i vores [Privatpolitik](#)

Undersøgelsen er foretaget i samarbejde med **Academic Work**.

Hvis du har nogen spørgsmål til undersøgelsen eller vores behandling af dine data, er du altid velkommen til at kontakte mig på nedenstående kontaktoplysninger.

Med venlig hilsen,
Thomas Rasmussen



Thomas Rasmussen

Marketing Assistant

thomas.rasmussen@academicwork.dk

Tel +45 89 87 19 07

Gammel Kongevej 1
1610 Copenhagen

Bilag 7, Spørgeskema

50%

Akademikeres forventninger til arbejdslivet

Dette spørgeskema indeholder 25 spørgsmål og besvarelsen tager kun 3 minutter men er til kolossal hjælp til forskningen af akademikeres forventninger til deres arbejdsliv og arbejdsgiver.

Spørgeskemaet er udviklet til studerende på lange videregående uddannelser og færdiguddannede akademikere.

Undersøgelsen beskæftiger sig med netop dine forventninger til dit fremtidige arbejdsliv, og der er dermed ingen forkerte svar, da undersøgelsen tager udgangspunkt i dine holdninger.

Anonymitet

Alle besvarelser vil blive behandlet fuldstændigt anonymt og vil udelukkende blive brugt til efterfølgende statistisk behandling uden mulighed for synliggørelse eller videregivelse af enkeltpersoners besvarelser.

Af hjertet tak for din deltagelse.

Hvilke forhold har haft størst indflydelse på, at du har valgt at læse en lang videregående uddannelse? (Vælg maks. 3)

- ☒ Interesse for uddannelsesfeltet
- ☐ Tilegnelsen af specialiseret/akademisk viden
- ☐ Forventninger til efterfølgende lønniveau/økonomisk sikkerhed
- ☐ Forventninger til efterfølgende jobsikkerhed
- ☐ Forventninger til efterfølgende arbejdsopgaver/stillingstyper
- ☐ Oplevede forventninger fra samfundet/statslige institutioner
- ☐ Oplevede forventninger fra familie/venner



> Næste

Hvor enig er du i følgende udsagn?

	Helt uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Helt enig
Mulighederne for kompetenceudvikling har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Overensstemmelse mellem mine personlige værdier og mit arbejde/mine arbejdsopgaver har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
De sociale forhold på arbejdspladsen har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Jeg vil hellere have 10 % højere løn og gå på kompromis med min tilfredshed med mine arbejdsopgaver end omvendt	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for lønstigninger har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for at få en lederstilling har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐

-					
Mulighederne for varierende arbejdsopgaver har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for personlig udvikling har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for at have indflydelse på mine arbejdstider har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for at mit arbejdsliv løbende kan tilpasses udviklingen i mit privatliv har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
At mine arbejdsopgaver er udfordrende har stor betydning for arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for at få hovedansvaret for projekter har stor betydning for arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for at arbejde hjemme har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐

-					
Mit lønniveau har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Min potentielle arbejdsgivers sociale ansvar har stor indflydelse på virksomhedens mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Min potentielle arbejdsgivers (virksomhed) omdømme har stor indflydelse på virksomhedens mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Mulighederne for selv at prioritere mine arbejdsopgaver har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Tæt dialog med min nærmeste leder har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Feedback fra min nærmeste leder har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig	☐	☐	☐	☐	☐
-					
Verbal anerkendelse fra min nærmeste leder vægter højere end økonomisk anerkendelse	☐	☐	☐	☐	☐
-					

-

Det har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig, at mine nærmeste kolleger har tilnærmelsesvis samme uddannelsesmæssige niveau som mig

☐☐☐☐☐

-

Overensstemmelse mellem sværhedsgraden på mine arbejdsopgaver og mine egne kompetencer har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig

☐☐☐☐☐

-

Det har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig, at virksomheden er med til at gøre en positiv forskel for andre

☐☐☐☐☐

-

Det har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig, at mine arbejdsopgaver er med til at gøre en positiv forskel for andre

☐☐☐☐☐

-

Overensstemmelse mellem mit interessefelt og mine arbejdsopgaver har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig

☐☐☐☐☐

Overensstemmelsen mellem mit interessefelt og min potentielle arbejdsgivers branche/beskæftigelse har stor indflydelse ift. arbejdsgiveres evne til at tiltrække og beholde mig

☐☐☐☐☐

-

Jeg har selv den største indflydelse på, at mit arbejdsliv udarter sig, som jeg ønsker det

☐☐☐☐☐

-

Muligheden for at få løn under min potentielle barselsorlov har stor indflydelse på arbejdsgiveres mulighed for at tiltrække og beholde mig

☐☐☐☐☐

Hvad er dit højest opnåede uddannelsesmæssige niveau?

- ☐ Folkeskole
- ☐ Ungdomsuddannelse
- ☐ Professionsbachelorgrad (Professionsuddannelse 2-3,5 år)
- ☐ Bachelorgrad (universitet)
- ☐ Kandidatgrad
- ☐ Højere

Hvad er din nuværende beskæftigelse?

- ☐ Studerende på professionsbachelor
- ☐ Studerende på universitetsbachelor
- ☐ Kandidatstuderende
- ☐ I arbejde
- ☐ Andet

Alder

- ☐ Under 18 år
- ☐ 20-23 år
- ☐ 24-27 år
- ☐ 28-31
- ☐ 32-35
- ☐ Over 35

Bopæl

- ☐ Region Hovedstaden
- ☐ Region Midtjylland
- ☐ Region Sjælland
- ☐ Region Syddanmark
- ☐ Region Nordjylland

Køn

- ☐ Mand
- ☐ Kvinde
- ☐ Andet

Hvis du ønsker at deltage i konkurrencen om 2 x biograf- og gufbilletter, angiv da din e-mail.

Du skal have stor tak for din besvarelse!

- Husk at trykke "Afslut" for at sende din besvarelse.

(Når du trykker "Afslut" og din skærm bliver hvid, er din besvarelse sendt afsted)



Bilag 8, HøjstUdd/NuvæBeskæf

HøjstUdd * NuvæBeskæf Crosstabulation

Count

		NuvæBeskæf				
		2 Stud uni bachelor	3 Stud kandidat	4 I arbejde	5 Andet	Total
HøjstUdd	2 Ungdomsuddannelse	20	0	0	0	20
	4 Bachelorgrad	10	96	12	0	118
	5 Kandidatgrad	1	28	20	4	53
Total		31	124	32	4	191

Bilag 9, Alder

Alder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 20-23 år	12	6,3	6,3	6,3
	3 24-27 år	155	81,2	81,2	87,4
	4 28-31 år	24	12,6	12,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Bilag 10, Køn

Køn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Mand	107	56,0	56,0	56,0
	2 Kvinde	84	44,0	44,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Bilag 11, Enighedsspørgsmål, Statistics

Statistics

		Kompetence udvikling	VærdierOpga ver	SocialeForhol d	HøjereLøntilfr edshed	Lønstigninger	Lederstilling	Varierende	Personligudvi kling
N	Valid	191	191	191	191	191	191	191	191
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,48	4,05	4,56	2,20	3,94	3,53	4,32	4,39
Median		5,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Std. Deviation		,614	,819	,603	1,064	,874	1,217	,587	,787
Variance		,377	,671	,363	1,132	,764	1,482	,345	,619
Percentiles	25	4,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
	50	5,00	4,00	5,00	2,00	4,00	4,00	4,00	5,00
	75	5,00	5,00	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00	5,00

		Indflydelsear bejdsopgave r	Løbendetilpa sning	Udfordrende	Hovedansvarprojekt	Arbejdehjem me	Lønniveau	Socialeansvar	Omdømme	Prioritere
N	Valid	191	191	191	191	191	191	191	191	191
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,96	4,27	4,06	3,54	3,18	4,12	3,47	3,62	3,76
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,942	,806	,783	1,118	1,005	,741	1,070	1,098	,729
Variance		,888	,649	,612	1,249	1,010	,549	1,145	1,206	,531
Percentiles	25	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00

		DialogLeder	Feedback	VerbalØkono misk	Andreuddan nelse	Sværhedsgra doverens	VirkPositivFor skel	ArbOpgPosti v	InteresseArb Opg	InteresseBra nche	SelvStørstIndf l	LønBarsel
N	Valid	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,04	4,23	3,46	2,55	3,95	3,80	3,76	4,36	3,87	4,13	3,84
Median		4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		,861	,765	1,150	1,039	,863	,975	,885	,640	,798	,855	1,046
Variance		,741	,586	1,323	1,080	,745	,950	,784	,409	,637	,731	1,095
Percentiles	25	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00
	50	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	75	5,00	5,00	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00

Bilag 12, Køn/Enighed

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Køn * LønBarsel	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Kompetenceudvikling	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * VærdierOpgaver	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * SocialeForhold	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * HøjereLøntilfredshed	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Lønstigninger	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Lederstilling	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Varierende	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Personligudvikling	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Indflydelsearbejdsopgaver	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Løbendetilpasning	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Udfordrende	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Hovedansvarprojekt	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * ArbejdeHjemme	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Lønniveau	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Socialeansvar	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Omdømme	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Prioritere	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * DialogLeder	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Feedback	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * VerbalØkonomisk	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Andreuddannelse	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * Sværhedsgradoverens	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * VirkPositivForskel	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * ArbOpgPostiv	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * InteresseArbOpg	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%
Køn * InteresseBranche	191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%

Køn * LønBarsel Crosstabulation

Count

		LønBarsel				Total
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	
Køn	1 Mand	4	12	42	40	107
	2 Kvinde	0	4	8	18	84
Total		4	16	50	58	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,851 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	76,522	4	,000
Linear-by-Linear Association	51,759	1	,000
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.

Køn * Kompetenceudvikling

Crosstab

Count

		Kompetenceudvikling			Total
		3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	4	47	56	107
	2 Kvinde	8	28	48	84
Total		12	75	104	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,051 ^a	2	,132
Likelihood Ratio	4,065	2	,131
Linear-by-Linear Association	,012	1	,913
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,28.

Køn * VærdierOpgaver

Crosstab

Count

		VærdierOpgaver				Total
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	5	20	66	16	107
	2 Kvinde	8	0	36	40	84
Total		13	20	102	56	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,577 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	45,230	3	,000
Linear-by-Linear Association	12,170	1	,000
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,72.

Køn * SocialeForhold

Crosstab

		SocialeForhold				Total
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	1	8	45	53	107
	2 Kvinde	0	0	20	64	84
Total		1	8	65	117	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,128 ^a	3	,001
Likelihood Ratio	20,604	3	,000
Linear-by-Linear Association	16,783	1	,000
N of Valid Cases	191		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

Køn * Højereløntilfredshed

Crosstab

		Højereløntilfredshed					Total
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	31	51	16	5	4	107
	2 Kvinde	16	40	16	4	8	84
Total		47	91	32	9	12	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,862 ^a	4	,302
Likelihood Ratio	4,899	4	,298
Linear-by-Linear Association	4,140	1	,042
N of Valid Cases	191		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

Køn * Lønstigninger

Crosstab

Count

		Lønstigninger			
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig
Køn	1 Mand	4	19	49	35
	2 Kvinde	9	21	35	19
Total		13	40	84	54
					Total
					191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,421 ^a	3	,093
Likelihood Ratio	6,454	3	,091
Linear-by-Linear Association	6,025	1	,014
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,72

Køn * Lederstilling

Crosstab

Count

		Lederstilling				
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig
Køn	1 Mand	12	12	16	31	36
	2 Kvinde	4	13	20	39	8
Total		16	25	36	70	44
						Total
						191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,748 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	22,084	4	,000
Linear-by-Linear Association	1,556	1	,212
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,04.

Køn * Varierende

Crosstab

Count

		Varierende			Total
		3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	12	58	37	107
	2 Kvinde	0	48	36	84
Total		12	106	73	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,337 ^a	2	,006
Likelihood Ratio	14,818	2	,001
Linear-by-Linear Association	5,185	1	,023
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,28.

Køn * Personligudvikling

Crosstab

Count

		Personligudvikling				Total
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	8	8	36	55	107
	2 Kvinde	0	4	32	48	84
Total		8	12	68	103	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,382 ^a	3	,061
Likelihood Ratio	10,385	3	,016
Linear-by-Linear Association	4,168	1	,041
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Indflydelsearbejdsopgaver

Crosstab

Count

		Indflydelsearbejdsopgaver				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	16	20	50	21	107
	2 Kvinde	4	8	32	40	84
Total		20	28	82	61	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,729 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	20,248	3	,000
Linear-by-Linear Association	17,545	1	,000
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,80.

Køn * Løbendetilpasning

Crosstab

Count

		Løbendetilpasning				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	4	16	41	46	107
	2 Kvinde	4	3	37	40	84
Total		8	19	78	86	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,848 ^a	3	,077
Likelihood Ratio	7,613	3	,055
Linear-by-Linear Association	1,413	1	,235
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Udfordrende

Crosstab

Count

		Udfordrende				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	8	12	63	24	107
	2 Kvinde	0	17	35	32	84
Total		8	29	98	56	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,459 ^a	3	,001
Likelihood Ratio	18,440	3	,000
Linear-by-Linear Association	3,583	1	,058
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Hovedansvarprojekt

Crosstab

Count

		Hovedansvarprojekt					
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	4	24	19	32	28	107
	2 Kvinde	0	13	28	25	18	84
Total		4	37	47	57	46	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,394 ^a	4	,052
Likelihood Ratio	10,876	4	,028
Linear-by-Linear Association	,087	1	,768
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.

Køn * Arbejdshjemme

Crosstab

		Arbejdshjemme					Total
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	8	28	46	16	9	107
	2 Kvinde	0	11	28	35	10	84
Total		8	39	74	51	19	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24,505 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	27,706	4	,000
Linear-by-Linear Association	17,748	1	,000
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Lønniveau

Crosstab

		Lønniveau				Total
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	4	15	41	47	107
	2 Kvinde	0	15	55	14	84
Total		4	30	96	61	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,435 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	23,663	3	,000
Linear-by-Linear Association	4,786	1	,029
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.

Køn * Socialeansvar

Crosstab

		Socialeansvar					Total
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	8	21	11	59	8	107
	2 Kvinde	0	16	16	36	16	84
Total		8	37	27	95	24	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,289 ^a	4	,004
Likelihood Ratio	18,266	4	,001
Linear-by-Linear Association	2,862	1	,091
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Omdømme

Crosstab

Count

		Omdømme					Total
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	4	8	13	58	24	107
	2 Kvinde	4	20	20	24	16	84
Total		8	28	33	82	40	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,843 ^a	4	,001
Likelihood Ratio	20,176	4	,000
Linear-by-Linear Association	10,063	1	,002
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Prioritere

Crosstab

Count

		Prioritere				Total
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	0	47	44	16	107
	2 Kvinde	8	8	59	9	84
Total		8	55	103	25	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,574 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	43,117	3	,000
Linear-by-Linear Association	1,094	1	,295
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * DialogLeder

Crosstab

Count

		DialogLeder				Total
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	
Køn	1 Mand	4	19	44	40	107
	2 Kvinde	8	12	42	22	84
Total		12	31	86	62	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,496 ^a	3	,139
Likelihood Ratio	5,526	3	,137
Linear-by-Linear Association	2,364	1	,124
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,28.

Køn * Feedback

Crosstab

Count

		Feedback				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	4	15	41	47	107
	2 Kvinde	4	0	53	27	84
Total		8	15	94	74	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,450 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	25,027	3	,000
Linear-by-Linear Association	,000	1	,986
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * VerbalØkonomisk

Crosstab

Count

		VerbalØkonomisk					
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	4	25	33	10	35	107
	2 Kvinde	4	7	29	33	11	84
Total		8	32	62	43	46	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,915 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	34,354	4	,000
Linear-by-Linear Association	,049	1	,826
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Køn * Andreuddannelse

Crosstab

Count

		Andreuddannelse					
		1 Helt uenig	2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	16	42	24	17	8	107
	2 Kvinde	8	41	23	11	1	84
Total		24	83	47	28	9	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,759 ^a	4	,149
Likelihood Ratio	7,469	4	,113
Linear-by-Linear Association	,862	1	,353
N of Valid Cases	191		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,96.

Køn * Sværhedsgradoverens

Crosstab

Count

		Sværhedsgradoverens				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	10	15	59	23	107
	2 Kvinde	9	4	47	24	84
Total		19	19	106	47	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,105 ^a	3	,164
Likelihood Ratio	5,442	3	,142
Linear-by-Linear Association	1,168	1	,280
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,36.

Køn * VirkPositivForskel

Crosstab

Count

		VirkPositivForskel				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	8	28	48	23	107
	2 Kvinde	16	13	27	28	84
Total		24	41	75	51	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,928 ^a	3	,008
Likelihood Ratio	12,010	3	,007
Linear-by-Linear Association	,002	1	,966
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,55.

Køn * ArbOpgPostiv

Crosstab

Count

		ArbOpgPostiv				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	12	24	52	19	107
	2 Kvinde	9	16	42	17	84
Total		21	40	94	36	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,440 ^a	3	,932
Likelihood Ratio	,442	3	,932
Linear-by-Linear Association	,283	1	,595
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,24.

Køn * InteresseArbOpg

Crosstab

Count

		InteresseArbOpg				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	4	0	52	51	107
	2 Kvinde	0	5	49	30	84
Total		4	5	101	81	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,937 ^a	3	,008
Likelihood Ratio	15,297	3	,002
Linear-by-Linear Association	1,249	1	,264
N of Valid Cases	191		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,76.

Køn * InteresseBranche

Crosstab

Count

		InteresseBranche				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	8	17	59	23	107
	2 Kvinde	0	33	32	19	84
Total		8	50	91	42	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,018 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	22,040	3	,000
Linear-by-Linear Association	,396	1	,529
N of Valid Cases	191		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52.

Case Processing Summary

		Valid		Cases Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Køn * SelvStørstIndfl		191	100,0%	0	0,0%	191	100,0%

Køn * SelvStørstIndfl Crosstabulation

Count

		SelvStørstIndfl				
		2 Uenig	3 Hverken eller	4 Enig	5 Helt enig	Total
Køn	1 Mand	4	12	49	42	107
	2 Kvinde	9	8	39	28	84
Total		13	20	88	70	191

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,947 ^a	3	,267
Likelihood Ratio	3,960	3	,266
Linear-by-Linear Association	2,126	1	,145
N of Valid Cases	191		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,72.

Bilag 13, KorMat1

Faktoranalyse

Uddrag af faktoranalysens korrelationsmatrix

Correlation Matrix

		Kompetence udvikling	VærdierOpga ver	SocialeForhol d	Højereløntilfr edshed	Lønstigninger	Lederstilling
Correlation	Kompetenceudvikling	1,000	,148	,262	,042	,292	,390
	VærdierOpgaver	,148	1,000	,271	-,049	-,025	-,038
	SocialeForhold	,262	,271	1,000	,083	,027	,161
	Højereløntilfredshed	,042	-,049	,083	1,000	,291	,071
	Lønstigninger	,292	-,025	,027	,291	1,000	,541
	Lederstilling	,390	-,038	,161	,071	,541	1,000
	Varierende	,520	,228	,206	,047	,091	-,105
	Personligudvikling	,522	,262	,022	,061	,296	,233
	Indflydelsearbejdsopga ver	,103	,364	,083	-,055	,061	-,056
	Løbendetilpasning	,026	,290	,124	-,101	,031	-,048
	Udfordrende	,369	,003	-,013	,081	,298	,261
	Hovedansvarprojekt	,406	,038	,146	,101	,245	,538
	Arbejdshjemme	,304	,212	,234	,163	,037	,078
	Lønniveau	,265	-,062	,096	,323	,703	,373
	Socialeansvar	,109	,332	,029	-,265	,122	,159
	Omdømme	,181	,180	-,001	-,212	,117	,309
	Prioritere	,260	,136	,201	-,004	,183	,269
	DialogLeder	,076	,132	,031	-,100	,220	,117
	Feedback	,026	,250	,090	,014	,116	,064
	VerbalØkonomisk	-,089	,237	,283	-,171	-,066	-,064
	Andreuddannelse	,164	,096	,182	,187	,212	,262
	Sværhedsgradoverens	,117	,123	,289	-,080	,149	,202
	VirkPositivForskel	-,112	,442	-,051	-,270	-,188	-,004
	ArbOpgPostiv	,108	,438	,264	-,182	-,162	,114
	InteresseArbOpg	-,104	,195	-,151	-,115	-,092	,081
	InteresseBranche	,027	,195	,027	-,087	,011	,025
	SelvStørstIndfl	,155	,021	-,188	,070	,285	,234

Bilag 14, KMO & Bartlett

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,577
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3394,667
	df	378
	Sig.	,000

Bilag 15, Com Communalities

	Initial	Extraction
Kompetenceudvikling	1,000	,722
VærdierOpgaver	1,000	,628
SocialeForhold	1,000	,777
Højereløntilfredshed	1,000	,625
Lønstigninger	1,000	,780
Lederstilling	1,000	,741
Varierende	1,000	,836
Personligudvikling	1,000	,747
Indflydelsearbejdsopgaver	1,000	,813
Løbendetilpasning	1,000	,750
Udfordrende	1,000	,735
Hovedansvarprojekt	1,000	,677
Arbejdehjemme	1,000	,826
Lønniveau	1,000	,748
Socialeansvar	1,000	,688
Omdømme	1,000	,829
Prioritere	1,000	,748
DialogLeder	1,000	,840
Feedback	1,000	,794
VerbalØkonomisk	1,000	,762
Andreuddannelse	1,000	,739
Sværhedsgradoverens	1,000	,894
VirkPositivForskel	1,000	,832
ArbOpgPostiv	1,000	,816
InteresseArbOpg	1,000	,834
InteresseBranche	1,000	,790
SelvStørstIndfl	1,000	,681
LønBarsel	1,000	,523

Extraction Method: Principal Component Analysis.

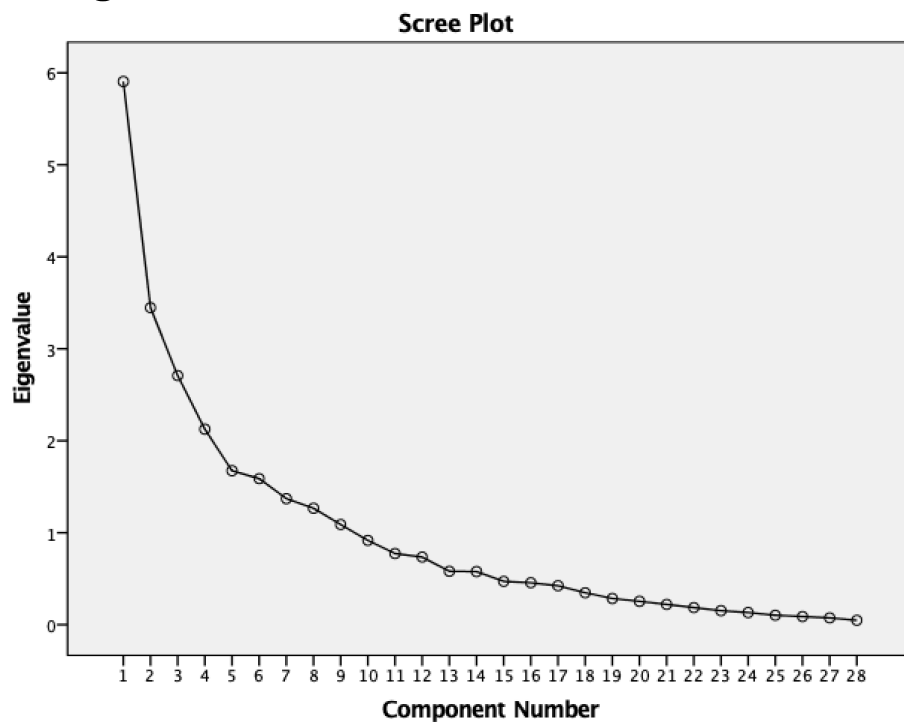
Bilag 16, Total Varians

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,906	21,092	21,092	5,906	21,092	21,092	3,082	11,008	11,008
2	3,447	12,310	33,401	3,447	12,310	33,401	2,835	10,126	21,134
3	2,708	9,672	43,073	2,708	9,672	43,073	2,773	9,903	31,037
4	2,126	7,592	50,665	2,126	7,592	50,665	2,521	9,003	40,040
5	1,674	5,979	56,644	1,674	5,979	56,644	2,415	8,625	48,665
6	1,588	5,671	62,315	1,588	5,671	62,315	2,402	8,579	57,244
7	1,371	4,896	67,211	1,371	4,896	67,211	2,111	7,539	64,783
8	1,266	4,521	71,732	1,266	4,521	71,732	1,610	5,751	70,534
9	1,089	3,889	75,621	1,089	3,889	75,621	1,424	5,087	75,621
10	,917	3,274	78,895						
11	,774	2,764	81,658						
12	,735	2,625	84,283						
13	,581	2,074	86,357						
14	,578	2,063	88,419						
15	,471	1,682	90,102						
16	,456	1,629	91,730						
17	,424	1,513	93,243						
18	,348	1,241	94,484						
19	,285	1,018	95,502						
20	,255	,909	96,411						
21	,221	,788	97,199						
22	,186	,663	97,862						
23	,153	,546	98,408						
24	,132	,472	98,880						
25	,103	,367	99,247						
26	,089	,317	99,564						
27	,074	,265	99,828						
28	,048	,172	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bilag 17, Scree



Bilag 18, Rot Com

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Arbejdehjemme	,820	-,005	,163	,064	-,001	,136	,018	,240	-,216
Prioritere	,734	,222	,033	,359	,001	-,036	,050	,056	,151
Løbendetilpasning	,698	,308	,037	-,202	,310	,118	-,002	-,100	,073
Indflydelsearbejdsopgaver	,609	,329	-,170	-,186	,383	,265	,030	-,163	,163
LønBarsel	,401	,217	-,174	-,238	,243	-,003	,239	,248	,224
DialogLeder	,194	,858	-,130	,106	,101	,087	,028	-,110	-,091
Feedback	,151	,819	,278	-,019	,064	,003	,127	,052	,023
Verbaløkonomisk	,089	,713	-,049	-,096	,178	-,125	-,134	,250	,328
InteresseArbOpg	-,009	-,111	,867	,045	,200	,010	-,025	-,164	,009
InteresseBranche	,030	,035	,812	-,031	,062	,011	,053	,120	,326
Omdømme	,182	,423	,567	,501	,106	-,128	-,020	-,082	-,099
Socialeansvar	,147	,283	,547	,035	,237	,453	-,059	-,115	-,084
Lederstilling	-,036	,054	-,035	,778	,129	,076	,328	-,005	,026
Hovedansvarprojekt	,013	-,081	,112	,744	,021	,252	,025	,074	,183
ArbOpgPostiv	,182	,072	,045	,144	,827	,035	-,201	,170	,022
VirkPositivForskel	-,010	,224	,357	,056	,764	-,012	-,222	-,101	,090
VærdierOpgaver	,074	,170	,240	-,117	,562	,285	-,007	,323	-,141
Andreuddannelse	,417	-,181	,088	,207	,462	-,155	,408	-,108	,257
Personligudvikling	-,039	,105	,000	,086	,163	,800	,193	,007	,153
Udfordrende	,172	-,250	-,009	,304	-,002	,677	,040	-,234	,190
Varierende	,510	-,014	,252	-,012	-,186	,590	-,104	,295	-,179
Kompetenceudvikling	,199	-,031	-,056	,490	-,048	,550	,103	,327	-,127
Lønstigninger	,006	,180	-,059	,327	-,112	,272	,730	-,130	,044
Lønniveau	-,035	,228	,155	,309	-,176	,100	,725	,019	,095
Højere løn tilfredshed	,103	-,228	-,068	-,096	-,110	-,029	,712	,138	-,097
Sociale forhold	,167	,039	-,093	,147	,137	-,005	,070	,807	,206
Selvstørst indfl	,378	,005	,393	,355	-,052	,070	,114	-,441	,206
Sværedighedsoverens	,041	,101	,295	,206	,034	,196	,014	,149	,831

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bilag 19, Faktor 9

Rotated Component Matrix^a

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Arbejdehjemme	,820								
Prioritere	,734								
Løbendetilpasning	,698								
Indflydelsearbejdsopgaver	,609								
LønBarsel									
DialogLeder		,858							
Feedback		,819							
VerbalØkonomisk		,713							
InteresseArbOpg			,867						
InteresseBranche			,812						
Omdømme			,567						
Socialeansvar			,547						
Lederstilling				,778					
Hovedansvarprojekt				,744					
ArbOpgPostiv					,827				
VirkPositivForskel					,764				
VærdierOpgaver					,562				
Andreuddannelse									
Personligudvikling						,800			
Udfordrende						,677			
Varierende						,590			
Kompetenceudvikling						,550			
Lønstigninger							,730		
Lønniveau							,725		
HøjereLøntilfredshed							,712		
SocialeForhold								,807	
SelvStørstIndfl									
Sværhedsgradoverens									,831

Bilag 20, Agg. Sche.

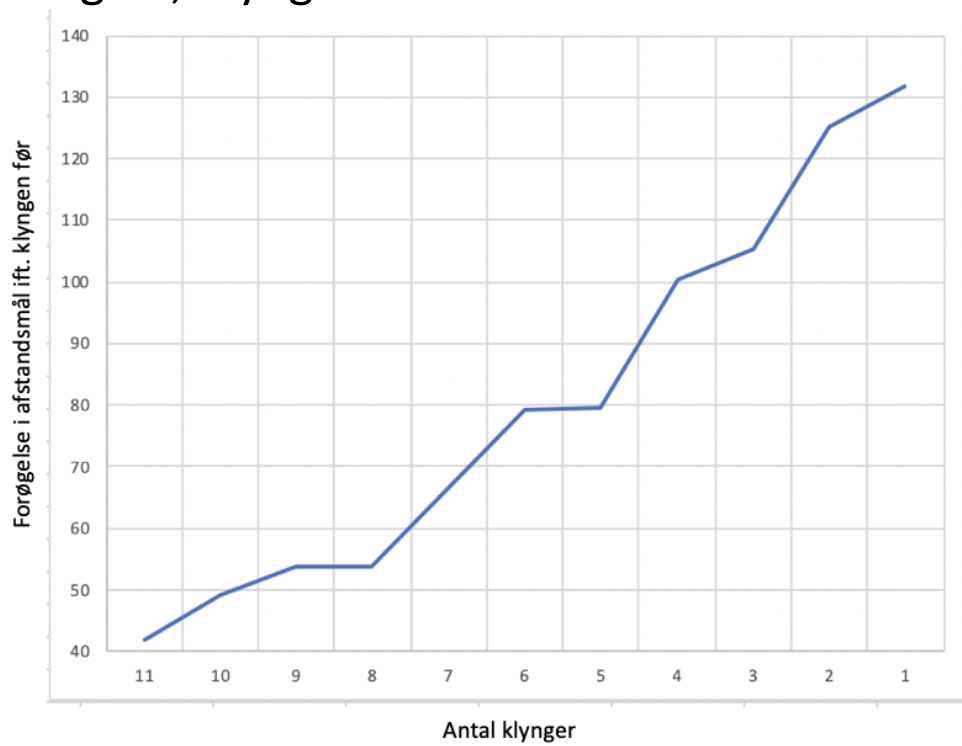
Klyngeanalyse

Agglomeration Schedule udpluk

Agglomeration Schedule

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	189	191	,000	0	0	3
2	186	190	,000	0	0	5
3	183	189	,000	0	1	7
4	185	187	,000	0	0	6
5	182	186	,000	0	2	133
6	180	185	,000	0	4	8
7	183	184	,000	3	0	175
8	180	181	,000	6	0	161
9	165	179	,000	0	0	22
10	170	178	,000	0	0	18
11	166	177	,000	0	0	21
12	100	176	,000	0	0	76
13	153	175	,000	0	0	34
14	96	174	,000	0	0	80
15	160	173	,000	0	0	27
16	138	172	,000	0	0	47
17	80	171	,000	0	0	95
18	40	170	,000	0	10	58
19	56	168	,000	0	0	105
20	161	167	,000	0	0	26
175	13	183	322,167	165	7	180
176	8	25	344,660	167	163	180
177	2	106	369,346	168	138	185
178	41	55	404,430	99	132	183
179	30	67	443,175	170	93	181
180	8	13	485,222	176	175	187
181	30	65	534,324	179	101	186
182	5	9	588,088	173	124	186
183	26	41	641,990	134	178	187
184	1	36	708,779	171	174	185
185	1	2	787,910	184	177	188
186	5	30	867,397	182	181	189
187	8	26	967,916	180	183	189
188	1	44	1073,141	185	172	190
189	5	8	1198,203	186	187	190
190	1	5	1330,000	188	189	0

Bilag 21, Klyngetrin



Bilag 22, Klyngefrekvens

3 og 5 klyngeløsning frekvenstabel:

CLU5_1 Ward Method

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	59	30,9	30,9	30,9
	2	53	27,7	27,7	58,6
	3	59	30,9	30,9	89,5
	4	12	6,3	6,3	95,8
	5	8	4,2	4,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

CLU3_1 Ward Method

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	67	35,1	35,1	35,1
	2	53	27,7	27,7	62,8
	3	71	37,2	37,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Bilag 23, Klynge means

Report

Mean

CLU3_1 Ward Method	F1Fleksibilitet	F2KommunikationMedLeder	F3PersonligeHoldningerOgInteresser	F4Lederansvar	F5PersonligeVærdier	F6UdviklingOgUdfordring	F7Løn
1	3,7537	3,8010	3,7948	3,7164	3,7363	4,1343	3,9254
2	3,5047	3,5912	3,3160	2,7170	3,7044	4,1557	3,6918
3	4,0423	4,2394	4,2465	3,9789	4,1221	4,5986	4,1690
Total	3,7919	3,9058	3,8298	3,5366	3,8709	4,3128	3,9511

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1Fleksibilitet * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		8,919	2	4,459	10,132	,000
	Within Groups		82,746	188	,440		
	Total		91,665	190			
F2KommunikationMedLeder * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		13,885	2	6,942	12,394	,000
	Within Groups		105,308	188	,560		
	Total		119,193	190			
F3PersonligeHoldningerOgInteresser * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		26,399	2	13,199	37,206	,000
	Within Groups		66,696	188	,355		
	Total		93,095	190			
F4Lederansvar * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		51,658	2	25,829	32,902	,000
	Within Groups		147,585	188	,785		
	Total		199,243	190			
F5PersonligeVærdier * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		7,162	2	3,581	6,801	,001
	Within Groups		98,986	188	,527		
	Total		106,148	190			
F6UdviklingOgUdfordring * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		9,242	2	4,621	20,260	,000
	Within Groups		42,879	188	,228		
	Total		52,121	190			
F7Løn * CLU3_1 Ward Method	Between Groups (Combined)		6,979	2	3,489	15,740	,000
	Within Groups		41,676	188	,222		
	Total		48,655	190			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
F1Fleksibilitet * CLU3_1 Ward Method	,312	,097
F2KommunikationMedLeder * CLU3_1 Ward Method	,341	,116
F3PersonligeHoldningerOgInteresser * CLU3_1 Ward Method	,533	,284
F4Lederansvar * CLU3_1 Ward Method	,509	,259
F5PersonligeVærdier * CLU3_1 Ward Method	,260	,067
F6UdviklingOgUdfordring * CLU3_1 Ward Method	,421	,177
F7Løn * CLU3_1 Ward Method	,379	,143