

Indledning

Betydningen af god og effektiv jobkommunikation til unge, attraktive medarbejdere har vel dårligt været større end nu. Aldrig har det været så nødvendigt og givet så stor værdi at forstå, hvad der motiverer og tiltrækker de unge, og hvad de forventer af et kommende job og af virksomhederne.

For det første fordi virksomhederne i stor udstrækning efterspørger kvalificeret arbejdskraft, herunder ikke mindst unge talenter for at sikre sig nu og fortsætte med at udvikle sig i fremtiden. Samtidig med at konkurrencen om at tiltrække de kommende unge medarbejdere er stor.

For det andet tilhører de unge medarbejdere den første generation, som gennem hele livet er formet af en digital verden med sociale medier, internettet og mobiltelefoner. De har ofte andre logikker og krav til arbejdslivet, som det er vigtigt at kende for bedre at kunne tiltrække, motivere og fastholde dem.

For det tredje har unge på vej fra en uddannelse og ud på jobmarkedet sandsynligvis et mindre udbredt netværk hos relevante virksomheder og blandt relevante personer. Og dermed alt andet lige en lidt sværere adgang til et jobmarked, hvor kun halvdelen af job bliver slået op (det såkaldte usynlige jobmarked).¹ Ældre medarbejdere kan i højere grad trække på netværk fra flere år på måske adskillige arbejdspladser. Derfor har jobopslag og anden traditionel, synlig jobkommunikation en relativt større betydning, når virksomhederne skal tiltrække de unge.

Af blandt andre disse grunde giver det god mening at forstå og kommunikere til netop de unge. Det er simpelthen hér, en forbedring er mest påkrævet, bedst kan betale sig og vil have størst effekt. Og omvendt er det problematisk, at netop kommunikationen til denne målgruppe lader en del tilbage at ønske, fordi virksomhederne ikke bruger de mest velegnede formater, de unges foretrukne kanaler og det mest motiverende indhold.

Målet med denne rapport er at formidle viden, råd og anbefalinger til virksomhederne til at foretage denne forbedring. Til at blive bedre til at tiltrække, rekruttere og motivere unge, som er på vej ud i deres første voksenjob.

Rapportens primære empiri er indsamlet blandt Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder. De har leveret unge deltagere til et målrettet interviewstudie med en lille, men bred gruppe nye ansatte mellem 18 og 28 år om deres jobforventninger generelt og specifikt om deres opfattelse og konkrete input til virksomhedernes job- og rekrutteringskommunikation. Citater i rapporten er med enkelte undtagelser fra disse interview med unge. Jeg har valgt at medtage mange citater for at give de unge selv en direkte stemme, og fordi de siger det bedst selv.

Der er indsamlet og inddraget eksempler på jobkommunikation (jobopslag, video, SoMe-opslag), blandt andet udvalgt med udgangspunkt i de unge nyansattes aktuelle job. Disse eksempler bliver brugt og kommenteret af de unge i interviewene.

Der inddrages og perspektiveres med anerkendte undersøgelser af virksomhedernes rekruttering, af danskernes opfattelse af arbejdslivet og af deres mediebrug generelt.

Desuden er rapporten baseret på mine tidligere empiriske studier af unge, digitale indfødte på job.

¹ 53% ifølge Konsulenthuset ballisager, *Danskernes arbejdsliv – Kandidatanalysen 2022*, s. 38

Se metodeafsnit til sidst i rapporten for flere detaljer om deltagere, empiri og metode.

Et par korte bemærkninger til læsevejledning:

- Når jeg skriver ”*de unge*” i rapporten henviser jeg til deltagerne i det aktuelle, målrettede interviewstudie om rekruttering, jobkommunikation og jobforventninger – medmindre andet eksplicit er angivet (fx når der henvises til mine tidligere empiriske studier om ledelse og motivation af unge).
- Rapporten omhandler både *jobannoncer* (de enkelte opslag af forskellig art og format for et specifikt job) og *job- og rekrutteringskommunikation* (som bredere også omfatter virksomhedernes kommunikation på området, herunder employer branding, testimonial og casehistorier).
- Rundt omkring i rapporten er der spredte anbefalinger, når det giver mening. Men fortvivl ikke, alle råd og anbefalinger samles i kort og systematisk form til sidst i rapporten.

Hovedpointer

Rum for forbedring

- Virksomhedernes job- og rekrutteringskommunikation er stadig domineret af traditionelle formater og kanaler, og er **ikke helt fulgt med de unge**. Virksomhederne bruger hovedsageligt det skriftlige opslag af stillinger på hjemmesider og jobportaler. De unges foretrukne formater og mest anvendte kanaler er derimod videobaseret kommunikation på de sociale medier.
- Virksomhederne er således et stykke fra den ideelle, modtagerorienterede og mest effektive kommunikation til de unge. Netop derfor er der et **stort og positivt rum for forbedringer**. Der er en række relativt lettilgængelige forbedringer, som kan gennemføres uden at revolutionere de eksisterende formater og kanaler i rekrutteringen.

Kanaler og formater

- Kommunikationen til unge foregår først og fremmest via **sociale medier**. Lægger man statistiske oversigter over danskernes mediebrug sammen med resultaterne af denne rapports kvalitative interviewstudier peger det med ret stor sikkerhed på, at Facebook, Instagram, YouTube og LinkedIn er de mest relevante i forbindelse med rekruttering. Virksomhedernes egne hjemmesider, jobmesser og jobportaler er vigtige, men **bør ikke stå alene og bør heller ikke længere i samme grad prioriteres som de vigtigste kanaler i en effektiv rekruttering af de unge**.
- Et andet område med et stort, oplagt og nogenlunde lettilgængeligt forbedringspotentiale er, at virksomhederne bruger video både mere og bedre. **Video som kommunikation** er det, som fungerer og motiverer bedst, og som de unge har mest erfaring med. Ved at skrue op for videoformatet slår man tre fluer med ét smæk: For det første kommunikerer man i de unges format. For det andet efterspørger de unge eksplicit video i forbindelse med job- og rekrutteringskommunikation. Og for det tredje forærer video en lettere vej til at formidle noget af det indhold, som de unge efterspørger, herunder en bedre fornemmelse af stemningen, stedet og menneskene.

Indhold og kommunikation

- **Autenticiteten** er helt afgørende. De unge efterspørger autentiske, konkrete og personlige beskrivelser af jobbet, stedet, stemningen og menneskene, så de har mulighed for at identificere sig med virksomheden og fremtidige kolleger. Den autentiske kommunikation omfatter således både jobbeskrivelsen, opgaverne, stemningen og ikke mindst ledere og kolleger på virksomheden.
- Denne autentiske **følelse af at blive godt (eller skidt) modtaget begynder med jobannoncen**. Den er ofte de nye, unge medarbejders dør ind til virksomheden. Her dannes det første indtryk, hvor de unge kandidater efterspørger en ægte fornemmelse af, hvad virksomheden er for et sted, og hvad det er for nogle mennesker. Første relativt lette og effektive skridt er at rydde ud i generel, intetsigende og klichéfyldt indhold, og i stedet kommunikere personligt og konkret.

Unge krav til arbejde

- For de unge er jobbet en meget stor del af livet. Faktisk timemæssigt den største del, og relationen med de mennesker, som man er mere sammen med end familien, er uhyre vigtig. Det er den logik, som er med til at forklare, **at det sociale og relationelle næsten ikke kan overvurderes**, når de unge skal beskrive drømmejobbet, og som derfor også bør fylde meget, når man skal tiltrække og motivere de unge.
- Flexibilitet er ikke bare en forventning hos de unge, men en forudsætning. Kravet om flexibilitet hænger ofte direkte sammen med kravene fra særligt de mest karrierebevidste og arbejdsomme unge: **Frihed og flexibilitet er en nødvendighed for at få tingene til at gå op** for de ambitiøse og flittige nyansatte, som både forventer og ofte foretrækker at lægge mange timer.
- Studier det sidste årti peger på, at en ny generation af medarbejdere i højere grad forventer om ikke private så dog personlige relationer med sine ledere og kolleger – fx på de sociale medier. Det er en konsekvens af **det grænseløse arbejdsmarked**. De forventer at kende det ”hele menneske”. Af den grund kan det være en god idé helt praktisk at skrue op for de personlige og relationelle elementer allerede i job- og rekrutteringskommunikationen.
- De unge talenter i studierne har generelt både et meget højt engagement, høje forventninger og store krav. Først og fremmest om én ting, som de fleste nævner: De **vil gerne udvikle sig**, og det gælder på tværs af alder og uddannelse og jobtype. De unge er villige til at investere rigtigt meget i arbejdet, og det betyder samtidig også, at de unge har meget høje krav til, hvad arbejdet skal opfylde i forhold til udfordringer, konstant udvikling og nye kompetencer. Omvendt udpeger de unge stilstand og manglende udvikling som en væsentlig årsag til at miste motivation.

Traditionel kommunikation med solidt rum for forbedring

Traditionelt indhold, formater og kanaler

Virksomhedernes kommunikation til de unge er præget af velkendte, traditionelle formater, indhold og kanaler: For det meste og for de fleste virksomheder er det skriftlige jobopslag på virksomhedernes hjemmeside og på kendte jobportaler som jobindex.dk og ofir.dk hovedåren (der er naturligvis undtagelser fra dette, fx er sociale medier i fremgang – se senere).

Dette fungerer stadig som en brugbar kanal til at rekruttere unge. Ikke mindst fordi det i vid udstrækning er, som de unge forventer, og derfor også er de kanaler, de stadig selv benytter sig af:

”Jeg går ind på sundhedsjobs.dk og trykker på ’sygeplejerske’, og så kommer de jo alle sammen op. Det er der, vi har lært, at de ligger. Og det er nemt.”

Sygeplejerske, hospital, 24 år

Generationen af digitale indfødte er pudsigt nok mere vant til skriftlig kommunikation end måske forventet. Tænk på, hvor meget kommunikation mellem venner, familie og alle mulige andre, som foregår via beskeder, kommentarer og mail. Denne omfattende skriftlige kommunikation sker dog næsten altid via meget korte og hurtige formater i SMS’er, Messenger, snaps og kommentarer på sociale medier. Det svarer ikke til de lange formater, jobannoncerne ofte har.

”Ikke for meget tekst. Det gider ingen at læse. Det skal være kort og præcist, men samtidig med nok af informationer.”

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

Kigger man på virksomhedernes kommunikation, bruger de primært skriftlige opslag af stillinger på hjemmesider og jobportaler. Spørger man de unge talenter, er deres foretrukne og mest anvendte kommunikation derimod billedbaseret og især videobaseret kommunikation på de sociale medier. De unge efterspørger kortere og strammere (video)formater og angiver endda enkelte gange de lange, kedelige og traditionelle opslag som en direkte barriere for lysten til at søge:

”Hvis jeg havde set den annonce, ville jeg ikke have søgt. Jeg tror ikke engang, jeg ville have læst den hele, for det er simpelthen for meget.”

Tjener, oplevelsesvirksomhed, 18 år

Det er trods alt undtagelsen, at en jobannonces format og længde – som det udtrykkes i citatet – decideret giver de unge afsmag for jobbet. Studiernes billede af de unges adfærd er ikke desto mindre, at de unge

ofte søger et relevant og attraktivt job på trods af job- og rekrutteringskommunikationen snarere end på grund af den. Som denne unge HR-konsulent her formulerer det ligesom mange andre af de unge:

”Annoncen lever begrænset omgang op til mine kvalitetskrav. Det er ikke en video, og den var ikke på Instagram, det er mest fokus på det forkerte indhold. Men kærlighed gør blind, så jeg kunne godt se igennem fingre med deres lidt gammeldags tilgang. Man er jo vant til denne her måde. Det er jo ikke noget nyt.”

Konsulent, rådgivning, 26 år

Virksomhedernes traditionelle valg af kanaler og formater, opbygning og indhold i flertallet af jobannoncer risikerer i mange tilfælde at gøre kommunikationen afsenderorienteret i stedet for modtagerorienteret.

”Hvis jeg læser et opslag, hvor virksomheden og værdierne fylder rigtig meget, så tænker jeg automatisk, at så skal jeg vide alt om den her virksomhed. Og det kan også godt skræmme lidt væk. Så har det ikke noget med mig at gøre, men om hvor meget jeg har læst op på den her virksomhed.”

Teamleder, detailhandel, 27 år

Det har ikke noget med mig at gøre, siger teamlederen og peger på konsekvensen af for stor afsenderorientering i indhold og kanaler og for lidt hensyn og forståelse af de unge modtageres jobforventninger og deres normale kanaler og måder at kommunikere på. Til gengæld virker det at interessere sig for modtageren i kommunikationen:

”Der er ikke store krav, men til gengæld en stor interesse i at fange min opmærksomhed. Havde jeg set et jobopslag, som var sådan, ville jeg helt sikkert ansøge.”

Kontorelev, oplevelsesvirksomhed, 19 år

Hvis målet er at tiltrække, begejstre og motivere unge, er der rum for forbedring, Hverken indholdet, formatet eller kanalerne er særligt målrettet de unge. Status og det generelle billede er, at virksomhedernes job- og rekrutteringskommunikation ganske enkelt ikke rigtigt er fulgt med de unge.

Rum for forbedring og lavthængende frugter

Heldigvis kan dette udlægges optimistisk og positivt:

For det første er den nuværende kommunikation måske ikke særligt nyskabende, men omvendt viser studierne altså også, at de unge kender og er helt klar over niveauet. De forventer og accepterer i vid udstrækning, at sådan er det. Det er en bestemt genre, som ser ud på en bestemt måde. De bliver ikke overrasket eller endnu sjældnere direkte afviser et ønsket job, bare fordi kommunikationen er ’gammeldags’ og i andre medier og formater, end de normalt bruger. Derfor søger de stadig job via disse, traditionelle kanaler. Fordi de ved, at det er sådan, det fungerer.

”Hvis jeg går ind på en hjemmeside på mere traditionel vis, virker det på en eller anden måde mere seriøst. Det er måske også fordi det er det, man er vant til.”

Sekretariatschef, interesseorganisation, 27 år

Når man tager de positive briller på, er det for det andet opmuntrende, at der er potentiale for en stor forbedring. Selv forholdsvis små, enkle og egentlig ret oplagte ændringer og tilpasninger til de unges jobforventninger og måde at kommunikere på vil sandsynligvis have stor effekt: en bedre brug af videoformatet, større anvendelse af sociale medier som kanal og sidst men ikke mindst at gøre sig en smule mere umage med indholdet. Så det bliver mere personligt og autentisk – eller at man i det mindste undgår de værste sproglige klicheer – og så kommunikationen bliver mere modtagerorienteret i stedet for afsenderorienteret.

Virksomhederne er et godt stykke fra den ideelle og mest effektive job- og rekrutteringskommunikation til de unge, men netop derfor er der et stort og positivt rum for forbedringer. Forbedringens frugter er lavthængende. Der er med andre ord en række relativt lettilgængelige forbedringer, som kan gennemføres, uden at revolutionere måden at gøre tingene på eller fuldstændigt ændre hele jobmarkedet.

Sociale medier

Kommunikationen og relationerne i de unge, digitale indfødtes verden foregår i stor udstrækning via sociale medier, og det har også en betydning i forhold til job- og rekrutteringskommunikation. Virksomhedernes egne hjemmesider, jobmesser og jobportaler er vigtige kanaler, men bør ikke stå alene. Selvom man skal have fat i såkaldte unge digitale indfødte er man ikke i mål blot ved at annoncere via en digital kanal, fx på virksomhedens hjemmeside og en jobplatform.

”Jeg kendte jo til afdelingen inden, så jeg vidste godt, at jeg ville søge det – ellers havde jeg ikke fundet jobbet overhovedet. Jeg vidste ikke, at de havde lagt et jobopslag op.”

Sygeplejerske, hospital, 24 år

Aktivt jobsøgende unge kender godt de traditionelle kanaler, de tilmelder sig jobportaler og jobagenter, og de overvåger systematisk jobsektionen på deres drømmevirksomheders hjemmesider. Men i større og større udstrækning består de unges overvågning i at følge relevante og interessante personer og virksomhedssider på sociale medier:

”LinkedIn er meget professionelt, men ikke nødvendigvis bedre end så meget andet. Jeg følger mere sådan de rigtige personer.”

Teamleder, detailhandel, 27 år

Der er allerede sket en stigning i virksomhedernes brug af sociale medier. Særligt LinkedIn er udbredt, men også Facebook er blevet en mere anvendt kanal.² Og researchen bag rapporten omfatter også en del eksempler – af varierende type og kvalitet – på brug af sociale medier, herunder fx videobaseret kommunikation på YouTube. I det hele taget viser studier,³ at der er en stigende erkendelse hos virksomhederne om behovet for at kommunikere et andet indhold på en anden måde til unge kandidater. Virksomhederne bringer allerede flere og nye kanaler i anvendelse, særligt når det handler om rekrutteringen af unge.

De kvalitative interviewstudier bekræfter til fulde, at det er det helt rigtige at gøre. Og der er et stort uudnyttet potentiale, når det gælder de sociale medier. For de sociale medier er endnu langt fra at være en hovedkanal i virksomhedernes kommunikation til de unge, og det burde de faktisk være – både hvis man kigger på de unges mediebrug generelt, kender det indhold, de kanaler og formater, de er vant til, og når man i de aktuelle interviewstudier lytter på, hvad de unge selv efterspørger som den bedste kommunikation i forbindelse med jobsøgning.

Har virksomhederne således ambitioner i deres rekruttering om også at nå de attraktive unge, som måske er ikke-aktive jobsøgere, med push-kommunikation og med bredere employer-branding, er sociale medier den mest oplagte, ja, en helt uundgåelig kanal.

² Konsulenthuset ballisager, *Rekrutteringsanalysen 2021*, s. 14ff

³ Konsulenthuset ballisager, *Rekrutteringsanalysen 2021*, s. 15

Facebook, Instagram og YouTube er de mest brugte sociale medier i Danmark.⁴ Og lægger man generelle statistiske oversigter over danskernes mediebrug sammen med resultaterne af de kvalitative interviewstudier peger det med nogenlunde sikkerhed på, at de unges overvågning af jobmuligheder på sociale medier primært sker på Facebook, Instagram, YouTube og LinkedIn. Selvom fx TikTok er på vej frem, især blandt børn og de helt unge, opfattes det endnu ikke som tilstrækkeligt 'seriøst' til at være primær kanal, heller ikke i de unges jobsøgning. Og fx Twitter er stadig meget smalt og derudover ikke et særligt 'ungt' medie i Danmark.

Facebook

Lad mig begynde med at slå fast, at rygterne om Facebooks død – også blandt danske unge – er stærkt overdrevne. Tværtimod fremstår Facebook stadig som en vigtig, samlende indgang og adgang til information og viden.

"Hvis man skulle bruge nogle sociale medier, så skulle det være Facebook. Jeg kan ikke rigtig komme i tanke om andre end Facebook, som jeg kommer igennem i løbet af en dag, sådan hvor man eventuelt kunne lægge noget viden op om job eller noget."

Konsulent, IT-branchen, 28 år

Ofte er Facebook udgangspunktet og den overordnede portal for artikler, videoklip, blogs, kommentarer og meget, meget mere. Et knudepunkt hvorfra de unge bevæger sig mere eller mindre målrettet videre til videoer på YouTube, opslag på andre sociale medier, artikler fra aviser og andre medier, helt almindelige hjemmesider, viden og information generelt. Derfor bør Facebook også være et vigtigt medie i virksomhedernes job- og rekrutteringskommunikation.

"Det var faktisk Facebook, jeg så det job. På statskundskab har vi sådan en facebookgruppe, hvor der bliver lagt stillinger op, og det var faktisk dér jeg så den."

Sekretariatschef, interesseorganisation, 27 år

"Jeg er medlem af nogle grupper på Facebook, CBS Connect, tror jeg det hedder, hvor folk også slår forskellige jobs op. Det er jo tit folk, der har arbejde i forvejen, så det er sådan 'kig lige på den her stilling'."

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

Instagram

Instagram opfattes stadig af de unge som en kanal med primært mere privat indhold, til at poste billeder af mere hverdagsagtig og uformel karakter, billeder af sig selv, mad, eller cykelture i skoven, som de unge beskriver det i mine tidligere studier.⁵ Men jeg ser flere og flere eksempler på andre typer indhold, også af

⁴ DRs Medieforskning, *Medieudviklingen 2021*, Danmarks Radio 2022, s 13

⁵ Hansen,, *Unge stemmer i det digitale demokrati*, s. 39

faglig og professionel karakter. Derfor er kanalen relevant i job- og rekrutteringskommunikationen. Også af den enkle årsag, at de unge bruger Instagram meget.

”Jeg vil ikke have noget imod at finde jobbet på Instagram. Der er mange virksomheder, der har Instagramkonti, hvor de målretter det mod unge og karriere. For det er der, unge i højere grad er.”

Konsulent, rådgivning, 26 år

YouTube

YouTube er et af danskernes mest brugte sociale medier. Umiddelbart er det ikke et medie, de unge eksplicit nævner som det allerførste og mest oplagte, de bruger i forbindelse med deres jobsøgning. Når YouTube alligevel er umulig at komme udenom, også når det handler om rekruttering, er det fordi, netop den billed- og videobårne kommunikation er helt afgørende (se kapitlet ”Video video!”).

LinkedIn

LinkedIn er generelt ikke nær så udbredt og brugt som de tre førstnævnte, ja, faktisk er det ved at blive indhentet (og blandt de yngste for længst overhalet) af fx TikTok. Men hvor TikTok altså bliver vurderet at være et (for) ungt og useriøst medie, opfattes LinkedIn i meget højere grad som den rette, professionelle kanal til jobsøgning. Trods sin relativt beskedne udbredelse blandt danskerne bør LinkedIn være en vigtig kanal i denne forbindelse.

”Da jeg sad og søgte job, var det meget sådan, at jeg starter på LinkedIn, så skimmer jeg lige over, hvem er firmaet, hvad søger de, hvad vil de have.”

Intern support, NGO, 23 år

Facebook, Instagram, YouTube og LinkedIn er gode steder at starte. Men variationen er stor og de mest populære sociale medier skifter hurtigt. Det er svært at forudsige og planlægge de rigtige kanaler, og hvis virksomhederne kaster sig ud i det, bør de med rette frygte at komme tåkrummende crinch galt afsted. Derfor kan det i være en genvej til at ramme rigtigt, hvis man bruger de unge aktivt og mere direkte som ambassadører og bærere af budskabet. Så det faktisk bliver delt i deres netværk og via deres medier. Det beskriver jeg senere i kapitlet ”Inddrag, Inddrag, Inddrag”.

Video video!

”Du kan gøre så meget andet med video i forhold til, når du bare sidder og læser. Du kan jo fortælle på så mange måder. De kan jo nærmest tage en rundt ’her sidder vi og arbejder’, ’her er vores kreative værksted’. De skal jo ikke være for lange, men en video vil kunne vække en anden interesse. Og det tror jeg da helt sikkert også hos yngre mennesker.”

Marketingskoordinator, IT-service, 28 år

Moderne kommunikation via digitale, mobile og sociale medier er i stor udstrækning billedbåren kommunikation. Mere end nogen andre generationer boltrer unge digitale indfødte sig hjemmevant i billed- og videomediet via smartphones, kameraer i professionel kvalitet, masser af avancerede filtre og lette, brugbare redskaber til at redigere med. De er ikke kun konsumenter og modtagere, men også producenter og formidlere af billed- og videokommunikation.

”En kort video med ’her er vores personalerum’ og så personalet der vinkede. ’Det her er vores medicinrum, hvor du dagligt kommer til at betjene medicin’. Det kunne man godt gøre. I stedet for alt det tekst.”

Sygeplejerske, hospital, 24 år

Hvis man én-til-én skal overføre og tage hensyn til de unges behov, som de kommer til udtryk både i de aktuelle interviewstudier og gennem deres foretrukne kommunikationsform generelt, bør videomediet være et primært og prioriteret format. Virksomhederne bør i højere grad udvikle og inkludere video i rekrutteringsprocessen, og meget gerne tænke video som den første, motiverende henvendelse til de unge. Så det traditionelle, skriftlige jobopslag ikke nødvendigvis er det første og i hvert fald ikke det eneste, de unge møder i deres jobsøgning. Det vil dog være en god idé at kombinere med baggrundsinformation om virksomheden og om kompetencer mm. og evt. en mere omfattende jobbeskrivelse, som stadig er i skriftlig form til dem, man allerede har fanget og gjort interesserede. Interviewstudierne kan ikke bruges som argument for fuldstændigt at smide den traditionelle, skriftligt baserede jobkommunikation ud med badevandet. Og det er der også andre vigtige grunde til, som er beskrevet tidligere.

Brug video mere og bedre

Skal man udpege et område med et entydigt stort, oplagt og forholdsvis tilgængeligt forbedringspotentiale er det ikke desto mindre, at virksomhederne bruger video i mere og bedre.

Mere, fordi virksomhederne ikke i særligt stor udstrækning bruger video hverken i den brede jobkommunikation og employer branding eller endnu mindre i forbindelse med specifikke jobopslag. Trods fremgang er det stadig kun ca. hver femte virksomhed, som bruger video i deres rekrutteringsproces, og kun lidt mere end hver tiende som direkte har brugt video til at annoncere et ledigt job.⁶

⁶ Konsulenthuset ballisager, *Rekrutteringsanalysen 2021*, s. 24 (obs: også her er der dog fremgang fra tidligere)

Den sparsomme brug af video udgør derfor en tydelig og direkte modsætning mellem virksomhedernes valgte kanaler og formater i *jobkommunikationen* og de unge talenters foretrukne kanaler og formater i *jobsøgningen*: Det dominerende format hos afsenderne er det velkendte, skriftlige i stillingsopslag. Det dominerende format hos de unge modtagere er derimod deres velkendte format, nemlig billed- og især videobåren kommunikation. Det er det, som fungerer og motiverer bedst, og som de unge har mest erfaring med. Med den stigende brug af sociale medier generelt, hvor virksomhederne også er begyndt at øge deres fokus på især LinkedIn og Facebook som kanal i forbindelse med rekruttering, vil der næsten uundgåeligt også følge en stigende brug af video.

Det handler ikke kun om at bruge video mere, men også at bruge det bedre. Videomediet er ikke en hurtig og let genvej til at tale sig ind i de unges hjerte eller en nem måde at motivere og tiltrække dem. Den hellige gral er ikke velforvaret, blot man konverterer sin kommunikation i rekrutteringen af unge fra tekst i jobannoncer på hjemmesiden til levende billeder på YouTube. Nærmest tværtimod:

”Havde jeg kun set videoen, er jeg ikke sikker på, at jeg ville have søgt. Lyd- og billedkvaliteten er virkelig dårlig – videoen matcher slet ikke [virksomhedens] niveau”.

Kontorelev, oplevelsesvirksomhed, 19 år

De yderst medievante unge slår næsten endnu hårdere ned på dårlig videokommunikation, mens de i nogen udstrækning forventer tekstbaseret kommunikation og accepterer den, selv når den er for lang, for afsenderorienteret og klichéfyldt. Men er videoen sjusket lavet, uprofessionelt udført, bærer den præg af at være hastearbejde eller næsten allerværst: hvis den er fuld af klichéer, for reklameagtig eller af den ene eller anden grund taler ned til de unge, finder den absolut ingen nåde for de unges medieerfarne blik.

”De kaster rundt med en bamse, og så til sidst er der én, der kaster, hvor de klipper over til én, som bare snakker. Det virker lidt useriøst. Det virker bare som om, den her video skulle lidt hurtigt afsted.”

Tjener, oplevelsesvirksomhed, 18 år

Den helt unge gymnasieelev i citatet udpeger nådesløst en fejl i klipningen. Og når man ser virksomhedens video igen, har hun ganske rigtigt ret: Klipperen har faktisk lavet en alvorlig såkaldt continuity-fejl i redigeringen, hvor bamsen kastes ud ad billedet uden at komme ind i det næste billede. Det er sådanne erfarne og mediebevidste øjne, virksomhedernes videoer skal kunne tåle. På samme måde slår de unge hårdt og meget kritisk ned på for dårlig teknisk kvalitet (fx dårlig lyd og baggrundsstøj i en video), genreklicheer (fx når en offentlig organisation prøver at efterligne selfieformatet med håndholdt og rystet kameraføring), manglende troværdighed og autenticitet (fx en youtubevideo, hvor en virksomhed har hyret en ung komiker til at fremstille en lidt støvet branche som mere tillokkende for unge ved at fortælle om colaer i køleskabet og bordfodbold på kontoret), og når det bliver for reklameagtigt (fx hvis det er for ensidigt og gennemskueligt positivt, eller hvis det er effektskabende underlægningsmusik på en testimonial fra en medarbejder).

Alle de konkrete eksempler i parenteserne er fundet i forbindelse med researchen til rapporten. Og de får knubbede ord med på vejen af de unge.

”Jeg er faktisk ikke så meget til de her rekrutteringsvideoer. Jeg synes at ligegyldigt, hvor meget de prøver, så bliver det for falskt for mig. De prøver at pådutte mig en følelse i videoerne.”

HD (Rev), Revision, 25 år

”Det er i hvert fald ikke den video fra [virksomheden], der fanger mig. Den er så opstillet, forvirrende og siger ikke rigtig noget om jobbet”.

Kontorelev, oplevelsesvirksomhed, 19 år

Når virksomhederne vælger video, betyder det heller ikke, at det automatisk skal være underholdende og hurtig kommunikation. Spørger man de unge selv, er det video- og billedbårne format nemlig lige så oplagt (eller mere oplagt) til at kommunikere også væsentlig information om virksomheden, jobbet og kollegerne, og ikke mindst til at formidle stemning, autenticitet, personer og personlighed.

”Der kunne jo sagtens fremgå af en video fra virksomheden, der ligesom giver en meget inspirationsrig introduktion og om, hvad der ellers foregår i den virksomhed.”

Konsulent, IT-branchen, 28 år

Sådan god, vellykket videokommunikation som den unge konsulent her efterspørger, har de unge dog endnu ikke megen erfaring med fra den jobkommunikation, de kender til og møder. Så det er stadig ikke det, de realistisk forventer.

”Nogle gange er det rart at se kontoret og eventuelt nye kollegers ansigter. Men nogle gange så tror jeg, at de her firmaer gør det for at have et eller andet blikfang i vores meget, meget digitale verden med sociale medier, influencers og alt det her.”

Intern support, NGO, 23 år

Tager man ikke videomediet seriøst og bruger video som klichéfylt reklame og staffage med personforladt underlægningsmusik eller lige så slemt betragter det som venstrehåndsarbejde, der bare lige skal med for at ’tækkes de unge’, kan det få den stik modsatte virkning end at ramme de unge. Så risikerer man tværtimod at fremstå som en uprofessionel, ikke-autentisk virksomhed, som ikke tager de unge seriøst, men i stedet taler ned til dem. Det tager de unge afstand fra og så kan det at få en decideret negativ effekt at bruge video.

Tre fluer med ét smæk

Man *skal* altså kaste sig over video, men man *skal ikke* undervurdere kravene til kommunikationsformen, for det bliver med stor sikkerhed afsløret med det samme. I værste fald signalerer det, at virksomheden undervurderer de unge talenter, de ellers gerne vil rekruttere. Der er en stor risiko for og mange konkrete eksempler i studierne på, at videoer fra rekrutterende virksomheder og organisationer sjældent lever op til og leverer en tilstrækkelig høj standard ift. de krævende og medievante unge.

Men hvis man til gengæld gør det rigtigt, giver en video fra virksomheden og kontoret med fremtidige kolleger og ledere så at sige automatisk nogle fordele i forhold til identifikation, relation, stemning og hele det sociale aspekt, som er så vigtigt for de unge (se kapitel "Det sociale og relationelle kan næsten ikke overvurderes"). Det er svært at forestille sig en video med joborienteret indhold, en testimonial eller en beskrivelse af virksomheden uden medvirkende mennesker.

"Det er nemt at fortælle en inspirerende historie og bruge musik og lyd og billeder til at skabe en forståelse hos kandidaten, der søger eller vil søge. At det er et moderne, fedt og sjovt sted at være."

Konsulent, IT-branchen, 28 år

I en video ser og hører man næsten automatisk en fremtidig leder eller kollega. Det kan også opnås via det skriftlige format (se eksempel andetsteds), men det er sværere og sker i øvrigt sjældent i de eksempler på skriftlige annoncer, som er fundet i forbindelse med researchen. En video filmet på arbejdspladsen kan derimod næsten ikke undgå at give en eller anden umiddelbar fornemmelse af stedet og stemningen.

"Jeg har brug for at se, at de arbejder på et højt fagligt niveau og er søde ved hinanden. Det kan man ikke sådan mærke ud fra en annonce."

Sygeplejerske, hospital, 24 år

Ved at skrue op for den billed- og videobårne kommunikation vil virksomhederne populært sagt slå tre fluer med ét smæk: For det første vil de kommunikere i et format, de unge er vokset op med og bruger som en helt naturlig, integreret del af deres kommunikation via de sociale medier. For det andet er det et format, de unge medvirkende i studierne eksplicit efterspørger også i forbindelse med job- og rekrutteringskommunikation. Og for det tredje forærer formatet en lettere vej til at formidle noget af det indhold, som de unge efterspørger om det sociale, det autentiske, og en fornemmelse af stedet, stemningen og de fysiske rammer.

Mere om det i næste kapitel.

Autenticitet (opgaver, stemning og mennesker)

”Når jeg læser en jobannonce, så skal det ligesom være sådan, at jeg kan læse ud af den, kan jeg se mig selv arbejde her. Lyder det som et ok sted at være.”

Intern support, NGO, 23 år

Job- og rekrutteringskommunikationen er ofte de nye, unge medarbejderes dør ind til virksomheden. Det er her, de møder virksomheden første gang, og her dannes det første indtryk af virksomheden. De har brug for at fornemme, hvad det er for et sted, og hvad det er for nogle mennesker. Følelsen af at blive godt (eller skidt) modtaget begynder allerede med jobannoncen.

”Giv en mulighed for at lære virksomheden at kende. Vis, hvordan tingene fungerer, hvad virksomheden står for og hvordan din hverdag bliver. Vis, at der er mulighed for at lære.”

Kontorelev, oplevelsesvirksomhed, 19 år

Konkret jobbeskrivelse

Derfor er autenticitet helt afgørende. Når de skal beskrive drømmejobbet, efterspørger de unge autentiske virksomheder og mennesker som noget helt centralt og gennemgående. Og de efterspørger også autentiske beskrivelser af virksomhedens stemning og personlighed, så de har mulighed for at identificere sig med virksomheden og deres fremtidige kolleger. De vil have en ægte fornemmelse af, hvilket sted det er, og hvordan det er at arbejde der, hvilke mennesker der er, og hvordan de er som personer. Og selvfølgelig også en dækkende, forståelig og konkret beskrivelse af jobbet og opgaverne.

”Der skal stå noget om jobopgaverne, måske også mere specifikt end det står i mange jobopslag i dag. Jeg synes, at jeg har læst rigtig mange jobopslag, hvor man læser igennem de der punkter under ’arbejdsopgaver’ og man er ikke blevet klogere på, hvad jobbet egentlig går ud. Så har jeg indtryk af, at det bliver den der template, som folk udfylder.”

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

Kodeordet til at forhøje både anvendeligheden og autenticiteten i jobbeskrivelsen er ’konkret’. Man kan håbe på, at den unge HR-konsulent ikke har ret i, at det bare er en template, når jobbet skal beskrives. Særligt når man tænker på, hvor vigtigt, ja, helt afgørende det er for deres lyst til at søge et job at få en god fornemmelse af et specifikt job og de specifikke opgaver. Men når man lytter på, hvad der er de unges egen oplevelse og erfaring med jobannoncer, kan man ikke bare uden videre helt afvise det.

”Det er tit det samme, som står alle steder. Det er jo meget standardting, der står. Så det fanger måske lidt, hvis det skiller sig lidt ud, eller hvis det ikke bliver alt for standardsætninger.”

Marketingskoordinator, IT-service, 28 år

Afviser det kan man heller ikke helt, når man kigger på mange af de annoncer, som har været en del af researchen til denne rapport, og beskrivelsen af opgaverne fx ser ud som i denne jobannonce:

- ”– Udarbejde brugervejledninger og undervisningsmateriale samt undervise brugerne hos kunden
- Gennemføre analyser og rapportere på forandringsparathed
- Kortlægge processer og bistå kunden med forandringsledelsesinitiativer
- Facilitere udarbejdelse af gevinstkort
- Opstille gevinstopfølgingsmodel og udarbejde kommunikationsplaner
- Deltage i og facilitere analysearbejde og workshop-aktiviteter”

Ifølge de unge er der intet galt i en systematisk (punkt)opstilling af opgaverne, det foretrækker de faktisk. Men det er vigtigt, at opgaverne er forståelige og konkrete, så de faktisk giver en ordentlig fornemmelse af, hvad man skal arbejde med og ikke bare en lang generel liste som i eksemplet ovenfor (især for en nyuddannet, som skal ud i sit første job). Her er et forbedringspotentiale for virksomheder, som gør sig mere umage med beskrivelsen af jobbet og opgaverne. Og fx præsenterer den første opgave, som den nye ansatte kommer til at gå i gang med som supplement til listen. For det har stor værdi, at jobbeskrivelsen er så forståeligt og specifik som muligt. Virksomhederne skal omvendt passe på ikke at gøre kravene til ansøgeren for omfattende, for det kan af flere grunde demotivere de unge fra at søge. Derfor er eksemplets magt væsentlig.

”Det kunne være et billede af det her debatindlæg, som er kommet i avisen, altså nogle resultater, noget man har opnået igennem den her stilling, så kunne det være, der var én, der tænker, åh men, jeg vil da også prøve at få et indlæg i avisen.”

Sekretariatschef, interesseorganisation, 27 år

Det konkrete fungerer bedre end det generelle, både for at give (en fornemmelse af) autenticitet, gøre kommunikationen mere personlig, og for bedre at skabe mulighed for identifikation. Det gælder ikke kun for jobindholdet, men også for mennesker, stemning og steder:

Stemning, steder og mennesker

”Jeg vil gerne have det ret konkret og vide, hvad jeg skal møde ind til. Vide, hvor jeg hører til og have en stabil relation til de mennesker, jeg omgiver mig med”.

Kontorelev, oplevelsesvirksomhed, 19 år

De unge vil gerne se stedet, fornemme stemningen, og de vil gerne møde menneskene, få ansigt og

stemme på dem, de skal arbejde sammen med: kolleger og den nærmeste leder. Mest oplagt kan det ske via video og testimonial med fremtidige kolleger, som fortæller om deres arbejde (se kapitlet "Video video!"), men der er også eksempler på, at det kan opnås på andre måder også i skriftlig kommunikation. Som her via et direkte og personligt citat helt i starten af en jobannonce:

"Du starter hos os i en spændende transformationstid, hvor vi er i gang med at opbygge og forbedre vores [afdeling]. I denne rolle får du derfor masser af indflydelse og er med til at skabe et solidt fundament for en strømlinet værdikæde," fortæller [navn]."

I eksemplet er det den øverste direktør for det område, som stillingen er ledig i, der udtaler sig i citatform. Så det sandsynligvis ikke én, den unge kommer til at have en daglig relation med. Men alene citatformen gør det mere personligt, og så henvender direktøren sig sprogligt direkte til læseren med tiltaleformen 'du'. Et par meget enkle kommunikative greb, næsten 'billige trick', som dog i dette tilfælde virker både autentisk og imødekommende på en ung merkonom, som søgte (og fik) jobbet.

"Lige fra starten føler du dig allerede velkommen. De starter med et citat, hvor de fortæller noget om, hvordan det er at være i afdelingen. Citatet er fedt, fordi det giver dig en fornemmelse af arbejdspladsen, hvor du skal være, hvad der sker, hvem du skal være sammen med."

Merkonom, medico, 24 år

De unge vil også gerne have information, som viser andre sider af virksomheden end det faglige indhold og jobopgaverne. En marketingskoordinator nævner en jobannonce, hvor virksomhed har skrevet om fodboldklubben. Hun interesserer sig ikke selv for fodbold og regner ikke med at melde sig ind. Men hun mener alligevel, at det giver hende indtryk af, hvad virksomheden er for et sted. En nyansat konsulent i en interesseorganisation vender flere gange tilbage til en stor dansk vandmaskine på kontoret som en ting, der gjorde indtryk på hende i fortællingen om hendes kommende arbejdssted. Og en operationssygeplejerske har set på hospitalets instagramprofil, at nogle af afdelingens ansatte skulle ud og cykle med Team Rynkeby. Det gav hende en fornemmelse af, hvordan hverdagen på afdelingen fungerer, som hun siger. Små, lidt skæve og egentlig ret ubetydelige detaljer som skiller virksomheden ud fra andre.

"Det må gerne have lidt kant, på en eller anden måde. Det bliver hurtigt standard med sådan nogle jobopslag. Så man må gerne føle at det taler til én, at det bliver lidt mere personliggjort."

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

Det bedste og mest dækkende ord er næsten, at det giver virksomheden en personlighed, som i de unges øjne sætter dem bedre i stand til at identificere sig med stedet, menneskene og virksomheden. Og hvor de også kan få et indblik i, hvordan hverdagen er i virksomheden.

Autenticitet både hos virksomheden, i den brede job- og rekrutteringskommunikation og de specifikke jobannoncer er noget af det allervigtigste og mest nødvendige til at skabe en positiv oplevelse, og til at skabe motivationen og lysten til at arbejde et sted. Autenticitet er et helt afgørende parameter for, hvad de unge opfatter som motiverende og velfungerende kommunikation fra virksomheder og organisationer.

Ikke-autentisk

Som gennemgået ovenfor peger de unge selv på nogle illustrative eksempler og forslag til at skabe denne vigtige autenticitet. Men herudover er det svært entydigt at definere, hvilket indhold og hvilke oplysninger, der skaber autentisk kommunikation. Endsige præcist og dækkende at angive, hvad virksomhederne skal gøre for at kommunikere sin særegenhed. For det er jo i sagens natur forskelligt fra virksomhed til virksomhed, hvordan den er autentisk og hvori virksomhedens særlige autentiske egenart og personlighed består.

Til gengæld er det desværre en hel del lettere at udpege eksempler fra researchen på manglende autenticitet i virksomhedernes kommunikation og jobannoncer. For det udpeger og fremhæver de unge ofte eksplicit som en vigtig grund til, at kommunikationen ikke fungerer, og som ligefrem fratager dem lysten til at søge jobbet. Som fx følgende jobbeskrivelse, der står øverst i en jobannonce:

"Vi søger en [jobtitel], der brænder for at skabe enestående løsninger, der gør en forskel for vores mange kunder. Du får mulighed for at arbejde på tværs af brancher, hvor du skal sætte din ekspertise i spil for at hjælpe nogle af Danmarks mest spændende virksomheder med at udvikle deres forretning."

Det er hverken særligt personligt, skiller sig ud eller bidrager til en fornemmelse af autenticitet at fylde på med sådanne generelle og positive adjektiver, at skrive hvad næsten enhver anden også ville kunne skrive, eller hvor ingen nogensinde ville skrive det modsatte. Som at kulturen i virksomheden "er kendetegnet ved, at vi er handlekraftige, og vi spiller hinanden gode." eller "Vi er en attraktiv virksomhed, hvor vi er tæt på hinanden og vores kunder". Måske ligefrem bevæge sig faretruende tæt på den sproglige kliché: "brænder for at skabe enestående løsninger, der gør en forskel for vores mange kunder", som i citatet ovenfor. Eller et sidste eksempel fra en jobannonce, hvor der står, at "som konsulent vil du indgå i et team af erfarne konsulenter". Den passus afføder følgende tørre konstatering, der indfanger pointen og problemet:

"Man skriver jo ikke, at du kommer til at arbejde sammen med et team af talentløse kolleger. Så det er på en eller anden måde fyldord."

Konsulent, rådgivning, 26 år

Alle eksemplerne ovenfor er igen hentet fra virkelighedens annoncer. Og naturligvis er de ikke en kommunikativ katastrofe i sig selv, og vil kun i de færreste tilfælde direkte afholde interesserede og motiverede unge fra at søge jobbet. Men ikke desto mindre er det eksempler på indhold, der i bedste fald er indholdsløse fyldord, som den unge konsulent siger det. I værste fald risikerer sådanne generelle, ukonkrete og klicheprægede udsagn at virke utroværdigt og reklameagtigt. Det giver ikke det autentiske billede af virksomhederne, som de unge efterspørger og angiver som så vigtigt for deres motivation, og som de ønsker af en kommende arbejdsplads. Det risikerer at have den stik modsatte virkning end autentisk at beskrive virksomhedens stemning, give indtryk af personlighed og mulighed for at identificere sig med virksomheden og fremtidige kolleger.

Hvorfor ikke i stedet minimere denne risiko og samtidig bruge pladsen bedre ved at gøre det konkret: "Du vil blandt andre komme til at arbejde sammen med Nikolaj, som de sidste fem år har rådgivet ..." Sådan en

lille bitte ændring vil have samme indhold, men vil gøre det mere autentisk og personligt end klicheen "et team af erfarne konsulenter."

Derfor kan virksomhederne nå rigtigt langt, hvis de tager udgangspunkt i rapportens eksempler på både det format og indhold, som de unge dømmes entydigt ude som ligegyldigt og upersonligt og derfor også som ikke-autentisk. De kan danne baggrund for, hvad virksomhederne kan starte med at luge ud i og derved forbedre indholdet uden de store besværligheder.

Det er ikke kun i skrevne jobannoncer, at autenticiteten kan mangle. Jeg har tidligere (i kapitlet "Video video!") beskrevet hvordan og hvorfor netop video er et oplagt og nødvendigt kommunikationsformat til de unge. Men også, at det risikerer at virke sjusket, useriøs og også netop ikke-autentisk hvis virksomhederne ikke gør sig umage. Og det sker tilsyneladende lidt for ofte.

"Det er jo rart nok at møde nogle mennesker, som arbejder der og som kan fortælle om, hvordan det er. Men for mig, synes jeg tit, at det bliver for opstillet, og så synes jeg ikke, det er troværdigt."

Marketingskoordinator, IT-service, 28 år

Autenticitet og identifikation

Studierne peger på, at de unge i stigende grad forventer en større sammensmeltning mellem det private og det professionelle (se mere om det grænseløse arbejdsliv i "Frihed og fleksibilitet er ikke nice to have ..."), og i takt hermed efterspørger de hele, autentiske relationer med kolleger, og de vægter evnen hos ledere til at kunne kende og sætte sig ind i, hvordan man som medarbejder har det – også uden for arbejdet. Det bliver det endnu vigtigere med personer, som man kan identificere sig med, og det gælder allerede fra og med en vellykket jobannonce.

Helt lavpraktisk handler det om at sætte ansigter og ord på konkrete kolleger og ledere, de unge skal arbejde sammen med: "du kommer til at sidde ved siden af Nicolas, som ..." eller "din daglige leder er Victoria, som også er helt ny i ..."

Den autentiske identifikation skal ikke nødvendigvis og slet ikke altid forstås bogstaveligt. Særligt når det gælder lederen, handler identifikation om et behov for at kunne 'se op til lederen' som et forbillede. Ikke som autoritet i gammeldags forstand, men en leder der har været, hvor ansøgeren selv er, og som derfor kan genkende og sætte sig ind i den unges situation. En leder, som måske er dér, hvor den unge, ambitiøse ansøger gerne vil være og stræber efter at udvikle sig til.

"For mig betyder det noget, at jeg har en person, som jeg kan se op til, og som kan vejlede mig. Både i forhold til mine arbejdsopgaver og andre ting i mit liv. Jeg vil gerne nå til det sted, min leder er, både arbejdsmæssigt og levemæssigt."

Merkonom, medico, 24 år

Identifikation skabes langtfra altid en-til-en. Men lighed i alder er vigtig,⁷ og alt andet lige er det positivt for ikke mindst unge, nyansatte og uerfarne medarbejdere, hvis de har nogle ligesindede at spejle sig i, nogle

⁷ Se fx *Kandidatanalysen*, s. 11: "Unge ledere bliver vurderet til at være de dygtigste. Den stærkeste leder-relation er ung medarbejder og en ung leder. Den dårligste relation er mellem modne medarbejdere og unge ledere. Aldersforskel ser ud til at påvirke relationen negativt."

der ligner dem selv. Som er samme alder eller kun lidt ældre og kun har været lidt længere tid i virksomheden.

Den oplagte anbefaling er derfor at gå så langt som muligt – naturligvis uden at gå på kompromis med autenticiteten – for at skabe identifikationsmuligheder, også aldersmæssige. Med andre ord gøre det oplagte, nemlig så vidt det er muligt at bringe så unge ledere og kolleger som muligt helt frem i front af kommunikationen (se kapitlet "Inddrag, Inddrag, Inddrag"). En af de unge fremhæver fx en virksomhed, som har givet nogle af deres studentermedhjælpere mulighed for at poste på virksomhedens instagramkonto, så man kan følge dem i løbet af en dag.

På samme måde kan man i hvert fald overveje, om det nødvendigvis er en god idé at lade direktøren for det hele medvirke, som det er tilfældet i en video, som denne konsulent har set i forbindelse med sin jobsøgning:

"Det er fint nok lige at hilse på CEO'en. Men han har jo et helt andet job og en helt anden agenda. Jeg tror måske, at det ville gøre et bedre indtryk, hvis det var én i samme type stilling. Det kunne være fedt med nogle, man kunne spejle sig lidt mere i."

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

Det sociale og relationelle kan næsten ikke overvurderes

”På arbejdet er du sammen med nogle andre mennesker flere timer, end du er sammen med din familie”

Merkonom, medico, 24 år

Citatet indfanger på mange måder de unges grundlæggende tilgang til arbejdet: Jobbet er en meget stor del af livet, faktisk timemæssigt den største del, som den unge merkonom (og andre) påpeger. Relationen med de mennesker, som man er mere sammen med end med familien og de nærmeste venner, er uhyre betydningsfuld og er (eller skal være) en social, personlig, ja, ligefrem en privat relation. Det er den logik, som er vigtig at kende, når man skal forklare, hvorfor det sociale og relationelle fremstår så centralt og højt prioriteret. Både når det drejer sig om de unges beskrivelser af drømmejobbet, og når de skal udpege deres specifikke krav og forventninger til et realistisk arbejdsliv.

”Hvis vi taler realistiske forventninger til mit job, så tror jeg første og fremmest, det er, at det er sjovt socialt.”

Salgsassistent, bager, 22 år

I mine studier af unge de seneste 15 år har jeg mødt en bred vifte af krav og forventninger til blandt andet deres arbejdsliv. En række meget forskellige opfattelser af, hvad unge sætter højt, og hvad de bliver motiveret af, for unge er naturligvis lige så forskellige som alle andre. Men én ting går igen på tværs af alle disse studier: Det sociale og relationelle er uden sammenligning det vigtigste aspekt. Det er det første og sidste, de unge nævner, og som de fleste bliver ved med at vende tilbage til det. Når også de aktuelle studier af unges jobforventninger og krav til effektiv kommunikation viser en meget stor fokus på det sociale og relationelle, er det hverken nyt eller overraskende.

Derfor giver det mening, at det sociale og relationelle fylder meget i virksomhedernes job- og rekrutteringskommunikation, hvis den bedst skal tiltrække og motivere. Nogle af de unge peger ligefrem eksplicit på, at det skal fylde mest og prioriteres øverst. Som fx her først en ung revisor og dernæst en marketingskoordinator, der giver sit input til, hvordan en god jobannonce skal indeholde, og hvordan den skal opbygges:

”Så skal virksomheden skrive noget om det sociale, og det skal den gøre FØR det faglige.”

HD (Rev), Revision, 25 år

”Jeg kunne godt tænke mig, at de skriver, hvad de forventer af de personlige kompetencer og ikke kun de faglige.”

Marketingskoordinator, IT-service, 28 år

Det er at sætte det for meget på spidsen at konkludere, at det sociale, personlig og det relationelle, sammen med virksomhedens autenticitet og stemning (som beskrevet i sidste kapitel) betyder *mere* for de unge end det faglige indhold i jobbet eller har større betydning end kompetencer og jobopgaver. Endsige at det faglige ikke er vigtigt. For selvfølgelig er det faglige en rammeforudsætning for, at de unge i deres jobsøgning overhovedet finder frem til og interesserer sig for et specifikt job, der er realistisk og attraktivt. Hverken et topjob som leder i en medicinalvirksomhed eller omvendt et job som pædagogmedhjælper i en børneinstitution er jo realistisk, relevant eller attraktivt at søge for fx marketingskoordinatoren eller den unge revisoransatte, der ellers efterspørger det sociale før det faglige i citaterne ovenfor.

Men at lægge mere vægt på netop de relationelle og sociale aspekter i det konkrete job og virksomheden allerede i annoncen er ikke desto mindre en god anbefaling til at blive bedre til at tiltrække attraktive, unge ansøgere til de rette, realistiske og relevante job. For det er uhyre vigtigt for at motivere de unge ansøgere og påvirke deres lyst til at søge.

At det sociale er så højt prioriteret og efterspurgt er ikke det samme, som at de unges egne individuelle hensyn og slet ikke deres individuelle ambitioner er fraværende. Tværtimod er de dygtige, talentfulde unge, som udgør en stor del af dem, vi har interviewet i forbindelse med studierne, præget af en ungdommelig optimisme, et nogle gange næsten urealistisk ambitionsniveau og et (efter eget udsagn) stort drive. Det er bestemt ikke noget, de skammer sig over eller dækker over med falsk beskedenhed.

Der er selvfølgelig også nogle, som specifikt understreger, at de gerne vil arbejde alene, og at der er grænser for det sociale. Men selv hos disse er forudsætningen, at det sociale er på plads i et arbejdsliv, så man i givet fald kan vælge det til eller fra selv. Det skal bare være der.

Den sociale og personlige leder

Det samme gælder i forhold til ledelse og i relationen til lederen. Hvad enten de unge selv har lederambitioner, allerede er i et lederjob eller bare peger på, hvad god ledelse er, knytter de eksplicit ledelse sammen med sociale og relationelle evner. At ens leder går op i, hvordan man har det, som flere af de unge formulerer det.

”Hver anden uge er fint for at snakke om det arbejdsrelaterede, og så måske en gang hver tredje måned kunne man tage en lidt dybere samtale, måske en time, hvor man snakker om, hvordan går det? Hvordan har du det? Sådan lidt mere menneskeligt.”

Sekretariatschef, interesseorganisation, 27 år

En god leder skal først og fremmest være relationelt orienteret, personlig og empatisk. Karriereudvikling og respekt blandt kolleger og medarbejdere er i de unges øjne noget, man opnår ved at samarbejde og i fællesskab, som denne unge, der selv er teamleder, peger på.

"Jeg skal være en afslappet autoritet, som de føler, at de altid kan gå til, også med de ting som ikke er fede at sige højt. Og så finder vi en løsning sammen. Du skal bare kunne være dig selv 100 procent over for mig."

Teamleder, detailhandel, 27 år

At være egoistisk og ambitiøs i betydningen strategisk egennyttmaksimerende er derimod det modsatte af god ledelse og kontraproduktivt i forhold til deres egne eventuelle lederambitioner.

"Han skal selvfølgelig være chef. Men jeg vil have en chef, der er forstående, som ser mig som menneske. En chef, som hvis jeg var syg siger: ej er du OK igen. En chef, som siger: skal vi ikke tage ud og spise, for I har arbejdet rigtigt godt i den her måned."

HD (Rev), Revision, 25 år

Det sociale og relationelles betydning for unge digitale indfødte på job behandler jeg indgående i mine tidligere studier.⁸ Ønsker man yderligere uddybning af dette aspekt, henviser jeg hertil.

⁸ Hansen, *Digitale indfødte på job*, s. 37ff, s. 113ff

Høje forventninger om udvikling både til de unge selv og til jobbet

De unge talenter i studierne har generelt både et meget højt engagement og høje forventninger og krav. Først og fremmest om én ting: De vil gerne udvikle sig.

”Så man har noget personlig og faglig udvikling i det og hele tiden lærer noget. Der er store udviklingspotentialer i virksomheden.”

Sekretariatschef, interesseorganisation, 27 år

”Drømmejobbet er et job, hvor jeg bliver fagligt udviklet på en daglig basis.”

HD (Rev), Revision, 25 år

”jeg har ikke så høje krav om, at jeg skal nå at tjene en vis sum penge inden en vis alder. Så der er personlig udvikling vigtigere.”

Konsulent, IT-branchen, 28 år

Dette billede bekræftes af andre studier, hvor muligheden for dygtiggørelse er markant højere hos den unge aldersgruppe.⁹ Stilstand og manglende udvikling er omvendt det, de unge selv udpeger som en potentielt væsentlig årsag til manglende motivation, og som de forventer vil være en årsag til at tage initiativ til jobskifte.

Ønsket om udvikling og udfordringer handler også om, at en del af de unge kommer direkte fra uddannelse. Efter at have studeret de seneste (tre til fem) år glæder de sig til at komme i gang og komme ud at arbejde. De forventer, at der sker noget, altså at de får nogle nye udfordringer og kan se resultaterne af deres indsats i det virkelige, praktiske liv. Som en modsætning til studiernes teori, fordybelse og måske også mangel på betydning 'ude i virkeligheden'.

”På universitetet, fx da jeg skulle skrive speciale, var det kun det tunge, og dér gik dagene langsomt. Her kan jeg godt li, at det nogle gange går lidt hurtigt.”

Sekretariatschef, interesseorganisation, 27 år

At begynde på sit første rigtige 'voksenjob' (en betegnelse, en af de unge selv bruger), altså i det første fuldtidsjob er i sig selv et udtryk for udvikling og nye udfordringer. Det betyder også, at de unge egentlig er ret taknemmelige, fordi det at have fuldtidsjob i sig selv er noget nyt. Det er et positivt udgangspunkt, som

⁹ Se fx ballisager, *Kandidatanalysen 2022*, s. 35, hvor markant flere unge vægter muligheden for at blive dygtigere som vigtigt i et nyt job: 18-34 år: 25%; 35-50 år: 19%; 50+ år: 10%

er værd at kende til, udnytte og bygge videre på for virksomhederne.

”Jeg synes jo bare, at det er virkelig spændende at lære om organerne og kunne se det i virkeligheden. Her er det bare meget intensivt med operationer, og det synes jeg bare er megaspændende. Man lærer jo noget nyt næsten hver eneste dag.”

Sygeplejerske, hospital, 24 år

Det er tvivlsomt hvor lang tid, denne nyhedens interesse holder sig og er tilstrækkelig til at bære de unge, nyansattes motivation. Men det ligger uden for denne rapports rammer at undersøge, da deltagerne i studierne har maksimalt seks måneders anciennitet i jobbet.

”Jeg tænker, at jeg på et eller andet tidspunkt, så kommer jeg til at skulle udvikle mig væk fra [organisationen]. Ikke fordi, at jeg ikke nødvendigvis ikke kan lide at være her, men på sigt bliver det noget med, at jeg nørder mere”

Intern support, NGO, 23 år

Det er jo ikke så mærkeligt, at man gerne vil have et afvekslende job, og det er egentligt heller ikke så overraskende, at det gælder i særlig grad for unge, at forandring og udvikling er noget af det, de især nævner i deres forventninger til jobbet og beskrivelsen af deres drømmejob.

”Mit drømmejob er et varieret job, hvor der sker lidt forskelligt.”

Pædagogmedhjælper, børneinstitution, 20 år

Lad mig igen bevæge mig en smule uden for rapportens primære empiri og inddrage et eksempel fra mine tidligere studier¹⁰ som illustration af de unges logikker og krav til udvikling og karriere. I disse studier har jeg blandt andet interviewet unge medarbejdere og deres ledere i meget forskellige offentlige og private organisationer. En af disse virksomheder havde ansat en ung administrativ medarbejder og ville gerne motivere hende til at blive. Lederen lavede derfor en ambitiøs karriereplan klar: hun skulle begynde med at tage målrettede kurser, som ville give hende kompetencerne til at blive teamleder efter halvandet års tid. Og hvis hun fortsatte med de gode takter, som hun var blevet ansat på, var planen, at hun allerede om tre år ville være afdelingsleder, selvom hun ikke en gang var fyldt tredive. Sådant en plan måtte da fastholde hende.

Problemet var bare, at den unges egen karriereplan gik ud på, at hun slet ikke skulle være dér om tre år. De gode intentioner betød altså reelt, at lederen gav hende udsigt til en belønning, som hun *ikke* ville få. Og det havde den modsatte virkning end at motivere og fastholde. De unge i de aktuelle studier er inde på det samme:

¹⁰ Hansen, *Digitaliseringens paradokser*, s. 60; Hansen, *Digitale indfødte på job*

”Det job, jeg har nu, er ikke et, man har i vildt mange år. Man må tage bestik: kan jeg blive, er der muligheder eller skal jeg søge udenfor?”

Teamleder, detailhandel, 27 år

Man kan mene, at den kommende generation af unge på job er en flok forvænte og selvcentrerede ’like-huntere’, som forventer konstant faglig udvikling og hurtig forandring, masser af feedback og anerkendelse hele tiden. Og det kan man på den ene side have ret i. Men på den anden side er den administrative medarbejder og teamlederen i detailhandlen, der altså har karriereplaner om *ikke* at blive i deres nuværende job, begge vokset op i en verden af eksponentiel udvikling – ligesom alle deres jævnaldrende, der nu er på vej ud i virksomhederne: Datamængden og datahastigheden i de mediemaskiner, de altid har båret rundt, fordobles næsten årligt. Og når man har levet hele livet med den digitale verdens konstante forandring, er det lange seje træk og løftet om, at alt godt kommer til den, der venter, ikke særligt hensigtsmæssigt. Det gælder snarere, at alt godt forsvinder for den, der venter. Med sådanne vilkår giver det faktisk god mening at gå efter at få belønning med det samme. Konkret er de desuden vant til at få likes og kommentarer hele tiden, om alt og fra alle fra de hurtige, sociale medier.

Det er altså på mange måder rationelt at kræve konstant udvikling og have en karriereplan, som går ud på at skulle videre til et andet sted. At forvente anerkendelse hele tiden og gå efter instant gratification. Mens det modsat giver mindre mening med vedholdenhed og det lange seje træk, anciennitet og kontinuitet.¹¹ Virksomhederne skal således være opmærksom på, at de unge ikke nødvendigvis har en plan om at blive, men snarere som udgangspunkt en plan om at skulle videre, og derfor giver det heller ikke nødvendigvis mening at lokke med en fast, langvarig og ambitiøs karriereplan.

”Som min plan er lige nu, har jeg afstemt med mig selv, at jeg ikke gider at sidde i det job resten af mit liv. Jeg kan virkelig godt lide at lære, så jeg har behov at skulle læse videre igen og lære og udvikle mig.”

Sygeplejerske, hospital, 24 år

Dette er en tendens, som jeg altså ikke kun kan se i de aktuelle studier, men i alle mine studier om unges forventninger til jobbet og motivation: For de unge er drømmejobbet paradoksalt nok et, der gør dem i stand til at søge videre til et andet job. Drømmejobbet er netop ikke et, man beholder, men forlader.

”Jeg håber aldrig, at jeg får drømmejobbet. For jeg håber, at jeg sådan hele tiden kan blive ved med at udvikle, at der hele tiden er noget nyt at lære, noget nyt at stræbe efter. Ellers tror jeg, at det bliver for kedeligt.”

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

¹¹ Hansen, *Digitaliseringens paradokser*, s. 61

Frihed og fleksibilitet er ikke nice to have, men need to have

”Det er vigtigt, at der står noget om fleksibilitet – fx i forhold til arbejdstider. At jeg ikke er fastlåst, sådan at ’nu skal du arbejde fra 8 – 16, og du kan ikke arbejde ud over det. Eller ’du kan kun arbejde i hverdage, du kan ikke arbejde i weekenden’, eller ’du kan ikke få fri i hverdagen’.”

HR-medarbejder, konsulentvirksomhed, 25 år

Hos de unge er fleksibilitet ikke bare en forventning, men en forudsætning.¹² Formodentlig er det helt naturligt for en grænseløs generation af digitale indfødte. Og muligvis har corona og den periode med meget hjemmearbejde været med til at give et sidste, afgørende skub. I hvert fald viser studierne, at det grænseløse, fleksible arbejdsliv er udgangspunktet for de unge, når de bliver bedt om at fortælle om deres forventninger til et (fremtidigt) arbejdsliv. Flexibilitet hænger ofte direkte sammen med kravene fra de karrierebevidste og arbejdsomme unge: De (mest) ambitiøse og flittige nyansatte både forventer og ofte foretrækker at lægge mange timer, og her er fleksibiliteten nødvendig for at få tingene til at gå op:

”Det er mange timer, det er mange deadlines, man er meget ofte i et højt gear. Og når vi har så travlt, som vi har, og jeg skal nå at gå på fx apoteket, så betyder det meget, at man kan det. Og det kunne man ikke, hvis man ikke kunne gå midt på dagen.”

HD (Rev), Revision, 25 år

Travlhed er heller ikke i de unges egen opfattelse en kilde til mistriivsel. De meget entusiastiske og ambitiøse unge i interviewene forventer, ja nærmest ønsker et vigtigt, travlt job, hvor de både skal og gerne vil levere mange timer og have frihed under ansvar. Men som også derfor er nødt til at være fleksibelt:

”Det betyder rigtigt meget, at jeg kan gå ind til min chef og sige, at jeg arbejder hjemme i morgen, fordi jeg skal til lægen eller der kommer en tømrer på besøg. Jeg kan bare sende en mail og skrive, at jeg møder ikke ind på arbejdet i morgen. Den frihed under ansvar, hvor jeg SELV styrer min hverdag, og har styr på opgaverne.”

Merkonom, medico, 24 år

De høje forventninger og krav til udvikling og fleksibilitet hænger nært sammen med deres høje engagement: Når arbejdet fylder så meget i deres liv mentalt og tidsmæssigt, betyder det samtidig også, at de unge har meget høje krav til, hvad arbejdet skal opfylde i forhold til fleksibilitet.

Dette kan og vil måske ændre sig, hvis det handler om mindre ambitiøse unge end de dygtige og karrierebevidste unge deltagere i de konkrete studier – som af forskellige metodiske grunde¹³ formodentlig ligger i den høje ende mht. ambitioner og arbejdsglæde. Det er sandsynligvis også særligt fremherskende for de helt unge nyansatte i studierne, som endnu ikke har en række andre hensyn og forpligtelser over for

¹² Se også fx Deloitte, *Gen Z and Millennial Survey*, Deloitte Global, 2022

¹³ Herunder at deltagerne frivilligt har meldt sig til studierne, og det er der en større sandsynlighed for, at man gør, hvis man har et vist overskud, er glad for sit job, ambitiøs og har noget på hjerte

børn og familie. Så det høje engagement ændrer sig muligvis, når de er kommet over den entusiasme og nysgerrighed, som i sig selv præger den allerførste tid i et helt nyt og spændende job. Men i kommunikation til dygtige, næsten ungdommeligt ambitiøse og ofte nyuddannede talenter, må virksomhederne regne med, at sådan er forventningerne.

”Jobannoncen skal være en kombination af fleksibilitet, gode kollegaer, gode arbejdspladskår, fx fri afbenyttelse af kaffemaskinen.”

Intern support, NGO, 23 år

Nye relationer i det grænseløse arbejdsliv

De unge medarbejdere har livslang erfaring med, at den digitale verden er en grænseløs verden. Det gælder også for arbejdslivet. I deres levetid er rammer, der tidligere var klare og velkendte, blevet opløst: mellem det intime og det offentlige og mellem arbejde og fritid.

I et moderne arbejdsliv tager man ikke længere på arbejde, man tager arbejdet på, når man putter mobilen i lommen eller iPad'en under armen. Det betyder blandt andet, at grænserne mellem arbejde og privatlivet bliver mere uklare. Det påvirker de unges forventninger til relationer i et velfungerende arbejdsliv. Det er ikke længere de fysiske rum og rammer, der bestemmer og begrænser vores samvær. Og at regne med, at man automatisk forlader arbejdet, blot fordi man forlader det fysiske kontor, er naturligvis ikke længere så tæt på den praktiske virkelighed. Arbejdet og opgaverne, kollegerne og lederne er kun et klik eller swipe væk. Og det opfattes ikke nødvendigvis negativt, tværtimod:

”Virksomheden skal være et fedt sted at være, hvis man skal lægge mange timer, og hvis ens privatliv og karrieremæssige liv bliver blandet sammen. Så man har lyst til at lægge så mange timer.”

Konsulent, rådgivning, 26 år

Lad mig yderligere illustrere konsekvenserne af det grænseløse arbejde med to eksempler fra mine tidligere studier.¹⁴ De kan være med til at perspektivere de unges citater fra de aktuelle interviewstudier om nye forventninger til professionelle og personlige relationer:

I en stor fødevarevirksomhed interviewede jeg en dygtig, erfaren leder af en stabsfunktion. Vi talte blandt andet om relationer, og hun pegede på, at det ikke var seriøs, professionel ledelse at blive venner med sine medarbejdere, hverken generelt eller på de sociale medier. For hendes medarbejdere skulle ikke se, at hun stoppede sig med ostepops fredag aften, for som hun sagde: Professionel ledelse handler om at skille tingene ad, fordi en leder skal kunne hyre og fyre.

Men jeg interviewede også nogle af lederens helt unge ansatte, som sagde præcist det modsatte: Hvordan kan en leder udføre sit arbejde ordentligt uden at kende de private eller i hvert fald personlige sider, spurgte en 23-årig kontorelev retorisk. Det er måske grænseoverskridende at komme for tæt på hinanden, men det er også nødvendigt. Hvis man ikke ved, hvad ens medarbejder har lavet i weekenden, ved man

¹⁴ Hansen, *Digitale indfødte på job*, s. 129ff

heller ikke, hvilket humør han tager med sig på arbejdet mandag morgen. Det er jo ikke professionel ledelse.

I det andet eksempel fra mine tidligere studier skulle en af de unge medarbejdere giftes en måned senere, og hun og hendes kommende mand var allerede langt henne i planlægningen og havde inviteret gæster og bestilt kirke. Det fyldte selvfølgelig meget i hendes liv, og hun fortalte om det med glæde og engagement. Blandt andet sagde hun om en af gæsterne, der var inviteret med i kirken:

”Jeg håber da vildt meget, at hun kommer, og at hun ikke er på ferie der, fordi hun jo har været med i alt det der, fra hvor jeg blev forlovet, til om jeg havde fundet kjolen, til hvor vi skulle holde det, altså hun er jo den, jeg er sammen med 12 timer om dagen. Så det ville jo være helt vildt underligt i virkeligheden, hvis hun ikke ville med i kirken.”

Personlig assistent, finans, 27 år

Hvem mon den vordende brud her taler om? Som har været med, fra hun blev forlovet, over valget af kjolen og til beslutningen om, hvor brylluppet skulle stå? Er det hendes nærmeste veninde eller måske hendes mor? Nej, det er såmænd hendes leder, som har været med hele vejen, og der er derfor forståelige grunde til, at medarbejderen endte med at invitere sin leder med til brylluppet.

Eksempel nummer to er muligvis lidt usædvanligt, men begge eksempler illustrerer ikke desto mindre, hvilken plads det personlige har i unges beskrivelse af arbejdet og forholdet til deres kolleger og ledere. Det professionelles entré i personlige anliggender som bryllup markerer et skred i opfattelsen af, hvordan et professionelt forhold på arbejdspladsen, både mellem kolleger, medarbejdere og ledere ser ud.

”Min forventning er, at mine kollegaer skal jeg ikke se som kollegaer, men som en form for sparringspartner, ven, selvvalgt familiemedlem.”

Intern support, NGO, 23 år

Mine studier det sidste årti peger på, at en af konsekvenserne af dette grænseløse arbejde er, at en ny generation af medarbejdere i højere grad forventer personlige relationer med sine ledere og kolleger – fx på de sociale medier. De forventer at kende det ’hele menneske’. Og også af den grund kan det være en god idé helt praktisk at skrue op for det personlige og det relationelle allerede i rekrutteringskommunikationen.

Hvis man ønsker en yderligere uddybning af de unges grænseløshed og rumuafhængighed, henviser jeg til mine øvrige studier. Her kan man også få en introduktion til begrebet ”tilTIDEværelse”, som er helt centralt i min forskning, og som blandt andet er med til beskrive, hvordan unge skal ledes og motiveres.¹⁵

¹⁵ Se Hansen, *Digitale indfødte på job; Digitaliseringens paradokser; Unge stemmer i det digitale demokrati*

Inddrag, Inddrag, Inddrag

At ramme plet i job- og rekrutteringskommunikationen med det rigtige indhold og måske især via de rigtige kanaler kan være svært at planlægge. Blandt andet pga. den store diversitet og omskiftelighed i medie billedet og ikke mindst de sociale medier. Man skal passe på med stabil, overordnet tjekliste over, hvad man skal gøre (som jeg alligevel forsøger at gøre i kapitlet "Råd og vejledning"). For det, der virker i på ét tidspunkt, i én situation og for at rekruttere til ét bestemt job, er ikke altid det samme i en anden situation.

Derfor kan det være givtigt at inddrage de unge direkte og på tre niveauer:

For det første er det en god idé at inddrage unge ansatte i virksomheden i konceptudviklingen. At spørge til deres egne og deres venners erfaringer, bede om input og gode ideer, og afprøve ideer på dem i stedet for at gætte eller bare gøre, som man plejer. Det handler naturligvis ikke om at give det fulde ansvar til studentermehjælperen for at besætte et job endsige for hele rekrutteringsstrategien. Det gøres heller ikke bare ved at inddrage et par unge medarbejdere i en voxpox for på skrømt at blåstemple en jobannonce, så man har ryggen dækket. Det handler derimod om at involvere unge på en seriøs måde. At høre, hvad de siger (hvilket ikke nødvendigvis er det samme som at gøre, hvad de siger). Det kunne for eksempel være at sammensætte en lille referencegruppe af unge i virksomheden til løbende at give input til indholdet eller give deres uforbeholdne mening tilkende om eksisterende jobannoncer – lidt i stil med, hvad jeg har gjort i forbindelse med denne rapport.

For det andet handler det om at inddrage de unge i selve udførelsen af kommunikationen. På to måder: Dels ved at de er med til at producere indholdet, altså med til at skrive jobannoncen eller stå bag kameraet til optagelserne af video. Produktionen kan evt. foregå i interaktion med og inddragelse af dem, man gerne vil nå, altså unge, som allerede er i et lignende job i virksomheden. Dels ved at inddrage de unge som medvirkende i selve kommunikationen, så de kan stå som bærere af indholdet og give jobsøgende modtagere gode identifikationsmuligheder. Altså at inddrage de unge i produktionen på begge sider af kameraet, om man så må sige.

Det kan være tidskrævende, hvis de vender tilbage og siger, at indholdet ikke virker af den og den grund, eller at effekten kan blive bedre, hvis man ændrer format og kanal på den og den måde. Men det er vigtigt at tage denne feedback seriøst og løbende at tilpasse.

For det tredje giver det god mening at inddrage unge i den praktiske spredning af fx en jobannonce. Sådanne ambassadører er uhyre vigtige til formidling af budskaberne¹⁶ – det gælder i særlig grad for unge og når kommunikationen foregår via de sociale medier. Fordi en god og oplagt vej til de rette kanaler til de unge er via andre unge.

"Jeg har bemærket en del jobopslag på Facebook. Men det er nogle af mine tidligere kolleger, som har repostet en stilling."

Konsulent, IT-branchen, 28 år

¹⁶ Ballisager, *Kandidatanalysen 2022*, s. 43

For eksempel kan man at udpege ti ambassadører blandt de unge ansatte og mere systematisk give dem ansvar for og incitament til at placere og promovere jobannoncerne, hvor, hvordan og til hvem, de selv vælger. Den gode nyhed er, at de unge medvirkende i interviewstudierne faktisk med stor sandsynlighed gerne vil være ambassadører og har deling af indhold i deres netværk som en helt naturlig adfærd. Men det kræver, at man fodrer dem med godt og deleværdigt indhold, som de selv må bestemme, om og hvor de vil dele.

Løn og motivation

Her til allersidst vil jeg lige helt kort berøre lønnens betydning, selvom den ikke er særligt fremtrædende i studierne (blandt andet fordi vi ikke spørger direkte til det). Alligevel er det værd at omtale i forhold til rekrutteringen af unge. Løn har nemlig en lidt tvetydig position ift. motivation og incitament (gælder også for andre end unge). Når de i åbne spørgsmål bliver bedt om at beskrive de vigtigste aspekter ved drømmejobbet, nævner de kun sporadisk og sjældent (høj) løn som direkte vigtig for deres motivation og som et afgørende element i drømmejobbet.

”Jeg vil hellere have, at jeg synes at mit job er megafedt, end at jeg synes, at min løn er det. Men selvfølgelig betyder noget, for jeg skal også lønnes, for det jeg gør. Jeg vælger ikke et job ud fra løn.”

Teamleder, detailhandel, 27 år

Det er langt fra det samme, som at lønnen ikke er vigtig: For det første er løn stadig ikke noget, man nødvendigvis taler om, og derfor heller ikke det første, de unge nævner i et interview, hvor de bliver bedt om at beskrive indholdet i deres drømmejob. I anonyme spørgeskemaundersøgelser har lønnen ofte en større og mere central betydning.¹⁷ For det andet har de unge en god, rimelig løn som en nødvendig forudsætning for alle de andre motivationsfaktorer, de nævner i interviewene. Det er så at sige implicit i deres beskrivelse af drømmejobbet, at lønnen er på plads. Og for det tredje er lønnen derfor snarere en *negativ* motivationsfaktor end en *positiv* motivationsfaktor. Løn indvirker primært på motivationen, hvis den ikke er i orden.

¹⁷ Se fx ballisager, *Kandidatanalysen 2022*, s. 35, hvor lønnen – også blandt de 18-34-årige er blandt de vigtigste faktorer, når man søger job: ”Lønnen er god (35%), ”Jeg får gode kollegaer” (33%), Der er fleksible arbejdstider og work-life-balance (33%), ”Jeg får mulighed for at blive dygtigere 25%”

Råd og anbefalinger

1) Prioritér job- og rekrutteringskommunikation til de unge

Det er det område, hvor forbedringer

- er mest relevante og nødvendige
- har den største effekt
- er oplagte og relativt lettilgængelige

- Hvor selv små forandringer vil kunne adskille virksomheden fra andre

2) Kom i gang!

- Lav en evolution nu!, ikke en stor, strategisk revolution af job- og rekrutteringskommunikation
 - Din eksisterende kommunikation fungerer allerede nogenlunde til aktive jobsøgende unge
 - Det er det, de unge kender, forventer og er vant til
- Hellere få og små forandringer, der bliver gennemført ordentligt og seriøst
- Start med målrettede, seriøse forbedringer ét sted, dér hvor det er lettest og mest oplagt, fx
 - rekrutteringen til ét job
 - til én bestemt afdeling med mange unge ansatte i forvejen
 - eller måske med en ung leder

 - test, evaluer og tilpas

3) Skru op for brugen af sociale medier

- Opprioritér sociale medier til at være en primær, måske dén primære kanal i kommunikationen til de unge
- Tænk sociale medier ind fra starten, så format, længde, indhold, distribution tilpasses hertil
- Begynd med et eller flere af følgende fire platforme: Facebook, Instagram, YouTube og LinkedIn

4) Stikord og tommelfingerregler til de enkelte SoMe-platforme:

- Brug **Facebook** som en overordnet portal og gateway til både konkrete jobopslag og andre typer indhold på andre (sociale) medier og jobportaler
- **Instagram**: Opret virksomhedskonto og jobstories (ultrakorte udgaver af YouTube-videoer), som fokuserer på at fortælle små historier om 'hverdagen' og 'skæve'/personlige detaljer + evt. betalt indhold med specifikke jobannoncer
- **YouTube**-video er helt central i kommunikationen til og blandt unge. Opret fx en kanal på mediet, hvor alle virksomhedens videoer er samlet og som der kan linkes til
- **LinkedIn**: Virksomhedsside og konkrete opslag og video, som deles i netværket. Overordnet platform og portal – tænk måske ligefrem den konkrete jobannonce som et opslag på LinkedIn

OBS: Både de fire platforme og stikord er absolut vejledende! (se også "Inddrag, Inddrag, Inddrag").

5) Anvend video mere og bedre

- Opprioritéér video til at være et centralt format i kommunikationen til de unge
- Vær opmærksom på, at de unge er yderst medievante og krævende, når det gælder den billed- og videobårne kommunikation
 - Sjusket, forkert og klichéfyldt brug af video bør undgås, for det risikerer at have den modsatte virkning end effektivt at kommunikere til de unge
 - Gør det! Men gør det ordentligt

6) Stikord og tommelfingerregler for videokommunikationen

- Korte formater
- Formater og indhold tilpasset (deling på) sociale medier
- Indhold og emner:
 - Mennesker
 - Stemning
 - Steder
- Stikord til tone og form:
 - Autenticitet
 - Personlighed
 - Identifikation
- Undgå så vidt muligt
 - Glitret reklamesprog og format
 - Urealistisk positivt og rosende indhold
 - Klichéer – igen både i form og indhold, herunder:
 - Unødvendige effekter som fx underlægningsmuzak og hurtig 'action'-klipperytme
 - Ikke-autentiske genrepasticher som fx at efterligne håndholdt selfieformat
 - Dårlig teknisk kvalitet for at virke autentisk

→ Se konkrete eksempler på, hvad der fungerer og ikke fungerer i rapporten.

7) Tjekliste (ikke prioriteret) til jobannoncens indhold

OBS: Listen er lavet med udgangspunkt i de skrevne jobannoncer, men principperne kan overføres til andre formater

- Opgaver (og til dels kompetencer)
 - Tydelig, forståelig og konkret
 - Brug gerne punktopstilling
 - Brug eksempler på konkrete opgaver
 - Pas på med (for) overordnet opgave- og jobbeskrivelse
 - Næsten hellere en opgave for lidt end for meget
 - Hvis udvalget viser spændvidden
- Virksomhedens (fysiske) rammer og stemning

- Detaljer om virksomheden, som skaber en fornemmelse af stedet og stemningen
- Gerne 'skæve' informationer, som bidrager til at skille virksomheden ud fra andre
- Og som bidrager til at give virksomheden en 'personlighed'
- Pas på med for generelle informationer
 - Især informationer, som kunne gælde alle eller endnu værre nærmer sig (positive) klicheer
- Mennesker
 - Præsentation af ledere og kolleger – gerne med navn og citat (evt. billede)
 - Mulighed for (direkte) identifikation
 - Hellere nærmeste leder og kolleger end direktøren for det hele
 - Prioritér – hvis muligt – aldersmæssig identifikation
- Skær ned på længde
 - En lang annonce hvor halvdelen af indholdet er intetsigende eller ligefrem klicheer er et dobbelt problem
- Stikord til motiverende indhold (baseret på de unges jobforventninger)
 - Relationer og det sociale
 - Fleksibilitet og det grænseløse arbejde
 - Muligheder og (konstant) udvikling
- Vær konkret i stedet for generelt
 - Vis med eksempler, hvorfor virksomheden er spændende i stedet for at skrive: "du kommer til at arbejde på en spændende virksomhed"
 - Brug eksempler på en konkret arbejdsopgave (fx den første arbejdsopgave, som venter den nye ansatte) – i stedet for eller i hvert fald som supplement til en lang liste af generelt formulerede opgaver
- Personliggør indhold, sprog og afsender
 - Direkte henvendelse via "du", men også gerne et "jeg", som sprogligt kan personliggøre afsenderen, fx den nærmeste leder eller en kollega
 - Gør afsender, sprog, eksempler og citater konkrete og personlige
 - Lad 'rigtige' personer bære budskabet og stå som afsender (kollega eller nærmeste leder)

8) Skab autentisk (konkret og personlig) kommunikation – opsamling

- Kommunikér konkret og via eksempler i stedet for generelt og via påstande
 - Vis mig det i stedet for at påstå det ("show it dont tell it")
 - Mao: det autentiske virker, når det rent faktisk ER autentisk, og lakmusprøven er, når man kan fremvise eksempler på det
- Brug direkte citater
- Brug direkte tiltaleform, "du" og "jeg"
- Ind med mennesker (i videoer eller i citater)
 - Ud med indholdstomme udsagn, klicheer og fyldord

- Skal kunne bestå IKKE-testen (altså at hvis ingen meningsfuldt ville skrive det modsatte)
- Ind med det lidt skæve, specielle og 'personlige' ved arbejdspladsen, det fysiske sted, opgaverne, det sociale og kollegerne
 - Ud med reklame og skønmaleri

9) Inddrag, Inddrag, Inddrag

Inddrag så vidt det er muligt direkte på et eller flere af følgende tre niveauer:

- Inddrag i konceptudviklingen
- Inddrag i produktion
 - Bidrag til at producere indhold
 - Medvirken som bærer af indhold
- Inddrag i spredningen og som indgang til de rette netværk

Om forfatteren

Søren Schultz Hansen er uafhængig erhvervsforsker, forfatter og ekstern lektor på CBS. De seneste 14 år har han lavet omfattende empiriske studier af den første generation af digitale indfødte, altså unge som har levet hele livet i med internettet, sociale medier og mobiltelefonen. Han forsker i, hvordan det digitale påvirker vores demokrati, arbejds- og privatliv, samvær og relationer.

Disse studier er dokumenteret i en række bøger om digitale indfødte og den digitale verden, herunder "Digitale indfødte på job" (Gyldendal Business, 2015) baseret på interview med studerende, unge medarbejdere og deres ledere i forskellige offentlige og private organisationer, og "Unge stemmer i det digitale demokrati" (Djøf Forlag 2021) på baggrund af mobiletnografiske studier med unge førstegangsvælgere under valgkampen til Folketinget i 2019.

Søren Schultz Hansen er også en ivrig formidler af sine studiers pointer via en række artikler og kronikker i landsdækkende medier. Desuden holder han årligt op mod 80 foredrag med masser af konkrete eksempler fra fire runder kvalitative studier.

Metode: Kort om studierne

Den primære empiri, der ligger til grund for denne rapport, er et målrettet interviewstudie om unges jobforventninger generelt og specifikt deres opfattelse af rekrutteringskommunikation.

Målet med studierne var at indsamle og formidle viden, råd og anbefalinger til virksomheder for at forbedre og kvalificere kommunikationen til unge.

Studierne er gennemført fra forsommeren til september 2022. Hvert interview tog ca. en time og blev gennemført digitalt via Teams. Interview blev foretaget af kommunikationsrådgiver Rita Modberg og forfatter til rapporten, erhvervsforsker Søren Schultz Hansen.

Deltagerne var 15 unge mellem 18 og 28.

Interviewene handlede om rekrutteringskommunikation og jobforventninger. Første halvdel var åbent og handlede om de unges drømmejob og positive krav til et fremtidigt job. Anden halvdel tog udgangspunkt i konkrete eksempler på jobkommunikation (jobannoncer, video, SoMeopslag), som de medvirkende skulle kommentere og vurdere.

De unge medvirkende repræsenterer et bredt udsnit af

- uddannelser (fra ufaglært over merkonom og professionsbachelor til kandidatuddannelse)
- stillinger (tjener, salgsassistent, teamleder, konsulent etc.)
- brancher (rådgivende konsulent, interesseorganisation, detailhandlen, offentlig sundhed).

De unge er hovedsageligt rekrutteret gennem Dansk Erhvervs medlemsvirksomheder.

De unge var nyansatte og i deres første fuldtidsjob (de fleste helt nyansatte, og ingen havde mere end 6 måneders anciennitet i jobbet)

Studierne består desuden af et antal konkrete eksempler på jobkommunikation (jobopslag, video, someopslag), som er indsamlet via desktop-research og blandt andet udvalgt med udgangspunkt i de unge medvirkendes aktuelle job. Disse konkrete eksempler er dels blevet præsenteret for og kommenteret af de unge, dels blevet analyseret for kommunikation og indhold.

Rapportens empiri og desktop-research tager især udgangspunkt i den målrettede kommunikation i forbindelse med et bestemt job – de mest udbredte og almindelige skriftlige annoncer for et specifikt job som slås op på jobportaler og virksomhedernes hjemmesider. Men den inddrager naturligvis også jobkommunikation i bredere forstand – employer branding, testimonial og casehistorier etc. – og ikke mindst andre formater og kanaler som video og de sociale medier.

Sekundær empiri i form af statistiske undersøgelser er en vigtig del af studierne.

Interviewstudiet ligger desuden i direkte forlængelse af og trækker på mine tidligere studier af digitale indfødte og ledelsen af dem (se litteraturliste).

Litteratur

- Ballisager, Morten mfl. (red), *Danskernes arbejdsliv. Kandidatanalysen 2021*, ballisager, 2021
- Ballisager, Morten mfl. (red), *Danskernes arbejdsliv. Kandidatanalysen 2022*, ballisager, 2022
- Ballisager, Morten mfl. (red), *Rekrutteringsanalysen 2021*, ballisager, 2022
- Deloitte, *Gen Z and Millennial Survey*, Deloitte Global, 2022
- DR Medieforskning, *Medieudviklingen 2021*, DR, 2022
- Hansen, Søren Schultz, *Digitale indfødte på job*, Gyldendal Business, 2015
- Hansen, Søren Schultz, *Digitaliseringens paradokser*, Djøf Forlag, 2017
- Hansen, Søren Schultz, *Unge stemmer i det digitale demokrati*, Djøf Forlag, 2021
- Schrøder, Kim mfl., *Danskernes brug af nyhedsmedier 2022*, Center for Nyhedsforskning, Roskilde Universitet, 2022