

Titelblad

Titel: Ledelse af unge på sabbatår i midlertidige ansættelser: Motivation, engagement og ledelsesmæssige mekanismer i en overgangsfase

Uddannelse: Cand.Merc OSL

Semester: 4. semester – efterår 2025

Modul: Kandidatspeciale

Emne: Ledelse og motivation af unge i midlertidige ansættelser



Udarbejdet af: Mikkel Andie Gustafsson-Schack

Studienr: 20206333

Vejleder: Ole Friis

Antal Anslag: 108.649

Antal Sider: 45,27

Antal Bilag: 2

Opgaven er afleveret d. 05-01-2026

Abstract

Young people on gap years constitute a substantial and recurring part of the Danish labour market, primarily through temporary and short-term employment. Despite this, existing research has paid limited attention to how leadership is actually practised and experienced in these employment relationships, and how leadership affects motivation and work effort when both parties understand the relationship as time-limited. This thesis addresses that gap by examining how leadership of young employees on gap years can be organised in ways that support motivation, engagement, and willingness to contribute beyond formal job requirements.

The study is grounded in a critical realist framework and combines a semi-systematic literature review with a survey of 279 respondents, including both young people currently or recently on gap years and a comparison group with more stable labour market attachment. The analysis draws on theories of work motivation, psychological contracts, and meaningful work to interpret patterns in the empirical material.

The findings indicate that motivation among young employees on gap years is weakly related to pay and working hours once basic conditions are met. Instead, leadership practices related to responsibility, feedback, recognition, and clarity of expectations appear more closely associated with reported engagement and extra effort. Temporary employment in itself does not emerge as a primary barrier to motivation; rather, motivation varies with how leadership handles expectations and meaning within the constraints of short-term employment.

The thesis contributes by showing that leadership can play a substantive role in shaping motivation even in explicitly temporary employment relationships, provided that leadership practices are adapted to the life phase and expectations characteristic of gap-year work.

Keywords

/

tags:

gap year employment; temporary work; leadership; motivation; psychological contract; youth employment; work engagement; Denmark

Indhold

Abstract.....	0
1 Indledning	1
1.1 Problemidentifikation	2
1.2 Problemformulering	3
1.3 Afgrænsning	3
2 Litteraturreview	4
2.1 Metode	4
2.2 Review	6
2.3 Tematisk analyse	9
3 Teoretisk ramme	11
4 Metode	13
4.1 Videnskabsteoretisk position	13
4.2 Dataindsamling	15
4.3 Metodisk tilgang	16
4.4 Fortolkning af survey (Bilag 1)	19
5 Analyse	20
5.1 Kontekst og problemets størrelse	20
5.2 Målgruppe, sammenligningsgruppe og empirisk afsæt	22
5.3 Midlertidighed som strukturel ramme for ledelse af unge på sabbatår	24
5.4 Forventninger, gensidighed og psykologisk kontrakt i ledelse af unge på sabbatår	26
5.6 Ledelsesmæssige implikationer i et spændingsfelt mellem midlertidighed og motivation	29
5.7 Samlet diskussion og perspektivering	31
6 Diskussion	34
6.1 Kritisk diskussion af analysens resultater og forudsætninger	34

6.2 Diskussion i forhold til eksisterende forskning	36
6.3 Overførbarehed og kontekstuelle begrænsninger	39
6.4 Metodiske og analytiske begrænsninger	40
7 Konklusion	42
8 Litteraturliste	44
8.1 Litteraturreview	47
9 Bilag	49
9.1 Bilag 1 – Survey resultater	49
9.2 Bilag 2 – Brug af generativ AI	52

1 Indledning

Unge indgår i dag i betydeligt omfang i arbejdsmarkedet, ofte gennem fleksible og tidsbegrænsede ansættelser. I Danmark viser arbejdsmarkedssstatistikker, at unge lønmodtagere i alderen 15 til 29 år i væsentligt højere grad end ældre aldersgrupper er midlertidigt ansatte, hvilket peger på, at fleksible ansættelsesformer udgør et centralt vilkår i unges arbejdsliv (Danmarks Statistik, 2024). Samtidig har en stor andel af unge deres første arbejdsmarkedserfaring gennem kortvarige job, herunder fritidsjob og deltidsansættelser, som ofte fungerer som indgang til arbejdslivet, men ikke nødvendigvis som stabile eller langsigtede arbejdsrelationer (Dansk Arbejdsgiverforening, 2025). For mange unge falder denne periode sammen med et sabbatår mellem ungdomsuddannelse og videre uddannelse, hvor arbejdet ikke primært forstås som karriereopbygning, men som midlertidig beskæftigelse i en overgangsfase. Kendskab til denne gruppes forhold på arbejdsmarkedet har både generelle samfundsmæssige implikationer, og kan hjælpe ledere med at indrette deres arbejdsplads og ansættelsesforhold optimalt.

Internationale analyser peger på, at denne form for overgangsarbejde ikke er et isoleret dansk fænomen, men en del af en bredere udvikling i vestlige arbejdsmarkeder, hvor unge i stigende grad møder arbejdslivet gennem midlertidige og fleksible ansættelser (Kalleberg, 2009; Ryan, 2001). Samtidig viser sammenlignende analyser, at Danmark har en relativt høj arbejdsmarkedsdeltagelse blandt unge, men også at en ikke ubetydelig andel befinder sig i ustabile overgangspositioner mellem arbejde og uddannelse, hvilket understreger kompleksiteten i unges arbejdslivsforløb (OECD, 2023). Unge på sabbatår kan derfor ikke forstås som en marginal gruppe uden for arbejdsmarkedet, men snarere som en del af den midlertidige arbejdsstyrke, der i praksis bidrager til organisationers daglige drift, særligt i brancher med høj personaleomsætning.

På trods af dette har den eksisterende forskning i vid udstrækning fokuseret på de strukturelle konsekvenser af midlertidigt arbejde, herunder jobusikkerhed, karriereovergange og arbejdsmarkedsmobilitet (Gash, 2008; Gebel, 2010; Verd et al., 2020). En anden del af litteraturen har beskæftiget sig med unges motivation, værdier og udvikling, ofte med udgangspunkt i uddannelsesmæssige eller programbaserede kontekster snarere end i konkrete arbejdsrelationer (Lerner et al., 2011; Mortensen et al., 2014; Eich,

2008). Der synes imidlertid at være begrænset viden om, hvordan ledelse faktisk udøves og opleves i de organisatoriske sammenhænge, hvor unge på sabbatår er ansat midlertidigt, og om hvordan ledelsespraksisser kan bidrage til at skabe motivation, engagement og gensidig forpligtelse i ansættelser med en på forhånd begrænset tidshorisont.

Dette speciale tager afsæt i dette spændingsfelt mellem strukturel midlertidighed og relationel ledelse. Ved at fokusere på unge på sabbatår som en særlig gruppe af midlertidigt ansatte søger specialet at belyse, hvordan ledelse kan forstås og analyseres i en kontekst, hvor traditionelle forestillinger om loyalitet, karriere og langsigtet tilknytning er udfordret, men hvor der samtidig stilles krav til engagement, ansvar og arbejdsindsats.

1.1 Problemidentifikation

Litteraturen peger på, at midlertidige ansættelser kan fungere både som overgang og som risikofaktor for unge arbejdstagere, afhængigt af de institutionelle og organisatoriske rammer, de indgår i (Gash, 2008; Gebel, 2010). I arbejdsmarkeder med relativt stærke institutioner kan midlertidigt arbejde fungere som et skridt mod mere stabile ansættelser, mens det under andre betingelser kan føre til gentagne afbrydelser i arbejdslivet og øget usikkerhed (Verd et al., 2020). Samtidig viser forskning, at unge ikke nødvendigvis er mindre motiverede eller mindre engagerede end ældre medarbejdere, men at deres engagement i høj grad er betinget af oplevelsen af mening, involvering og relationel kvalitet i arbejdet (Haber & Komives, 2009; Hastings & McElravy, 2020).

På trods af dette behandles unge i midlertidige ansættelser ofte som en udskiftelig arbejdsstyrke, hvor ledelsesmæssige investeringer nedprioriteres med henvisning til ansættelsens kortvarighed (Connelly & Gallagher, 2004; Mujtaba & Mubarik, 2021). Dette står i kontrast til studier, der peger på, at ledelse kan fungere som en central mekanisme for at understøtte motivation, engagement og ansvarsfølelse blandt unge, også i kontekster præget af usikkerhed (Mortensen et al., 2014; Eich, 2008; Lerner et al., 2011). Når ledelse reduceres til koordinering eller standardiseret styring, som det eksempelvis ses i platformsbaserede og stærkt formaliserede arbejds kontekster, kan dette yderligere svække unges oplevelse af tilknytning og anerkendelse (Cappelli & Keller, 2013; Duggan et al., 2019).

Der eksisterer således et misforhold mellem på den ene side den betydning, unge midlertidigt ansatte reelt har for organisationers drift, og på den anden side den begrænsede opmærksomhed, der rettes mod ledelse som praksis i disse ansættelser. Selvom der findes omfattende viden om midlertidigt arbejde og om unges udvikling hver for sig, er der relativt få studier, som undersøger, hvordan ledelse konkret formes og virker i arbejdsrelationer, hvor unge på sabbatår indgår som midlertidigt ansatte (Crocco & Johnson, 2022). Dette efterlader et videnshul i forhold til, hvordan ledelse kan bidrage til at skabe engagement og gensidig forpligtelse i en periode, hvor både medarbejder og organisation på forhånd forstår relationen som midlertidig.

1.2 Problemformulering

Hvordan kan ledelse af unge på sabbatår i midlertidige ansættelser tilrettelægges, så motivation, engagement og arbejdsindsats styrkes, og hvilke ledelsesmæssige forhold har særlig betydning for, at dette lykkes?

1.3 Afgrænsning

Specialet afgrænses for det første geografisk til en dansk kontekst. Fokus er på unge på sabbatår, som de fremtræder i Danmark, herunder de institutionelle og samfundsmæssige rammer, der præger unges overgang mellem ungdomsuddannelse og videre uddannelse. Denne afgrænsning er relevant, fordi det danske uddannelses og velfærdssystem adskiller sig fra mange andre lande ved at tilbyde offentlig uddannelsesfinansiering og relativ økonomisk sikkerhed i ungdomsårene. Danske unge er således i mindre grad afhængige af at arbejde fuldtid for at finansiere videre uddannelse, sammenlignet med unge i eksempelvis USA eller Storbritannien, hvor opsparing til studieafgifter ofte spiller en mere central rolle. Dette har betydning for, hvordan arbejde under sabbatår forstås, både af de unge selv og af organisationerne, og dermed også for de ledelsesmæssige relationer, der etableres.

Samtidig anerkendes det, at der eksisterer overlap mellem danske forhold og unges arbejdsliv i andre lande. Midlertidige ansættelser, fleksible arbejdsvilkår og overgangsperioder mellem uddannelse og arbejde er udbredte fænomener på tværs af vestlige arbejdsmarkeder. Specialets analytiske pointer kan derfor have relevans ud over den danske kontekst, men konklusionerne forstås som betingede af de institutionelle

rammer, der kendetegner Danmark, herunder uddannelsessystemets opbygning, arbejdsmarkedets regulering og unges økonomiske grundvilkår.

Specialet afgrænses endvidere fra mere strukturerede former for overgangsordninger mellem uddannelse og arbejde, såsom det tyske duale uddannelsessystem eller formelle overgangsprogrammer, hvor sabbatår er institutionaliseret som en del af et planlagt uddannelsesforløb. I disse kontekster er unges arbejdsliv ofte tættere koblet til formelle kvalifikationskrav og karriereforløb, hvilket adskiller sig fra den danske praksis, hvor sabbatår i højere grad er individuelt organiseret og præget af variation i både formål og indhold. Specialet fokuserer derfor på sabbatår som en relativt uformel overgangsfase, hvor arbejde ofte er midlertidigt og ikke direkte knyttet til en bestemt uddannelsesretning.

Der foretages desuden en tematisk afgrænsning i forhold til specialets analytiske fokus. Specialet undersøger ledelse i relation til motivation, engagement og oplevelsen af gensidig forpligtelse blandt unge på sabbatår. Det betyder, at der ikke gennemføres en fuldstændig analyse af alle aspekter af unges arbejdsliv, såsom løndannelse, arbejdsmiljøregulering, overenskomstforhold eller juridiske aspekter af midlertidige ansættelser. Disse forhold anerkendes som væsentlige rammebetingelser, men behandles kun i det omfang, de har direkte betydning for ledelsespraksis og unges oplevelse af arbejdet.

Endelig afgrænses specialet fra at undersøge ledelse i uddannelsesmæssige eller frivillige sammenhænge. Fokus er på unge på sabbatår, der er ansat i organisationer og indgår i formelle arbejdsrelationer, om end ansættelserne er tidsbegrænsede. Erfaringer fra uddannelsesinstitutioner, foreningsliv eller særligt strukturerede udviklingsprogrammer inddrages kun indirekte gennem eksisterende litteratur, hvor de bidrager til forståelsen af unges værdier og forventninger, men udgør ikke genstand for selvstændig empirisk analyse.

2 Litteraturreview

2.1 Metode

Litteraturreviewet er gennemført som et semisystematisk review med henblik på at identificere og sammenholde eksisterende forskning, der kan belyse ledelse af unge i midlertidige ansættelser, herunder arbejde udført i en overgangsperiode mellem uddannelse og videre livsforløb. Valget af et semisystematisk review er truffet, fordi fænomenet sabbatår

ikke udgør et samlet og entydigt afgrænset forskningsfelt i den internationale litteratur, men behandles fragmenteret på tværs af flere forskningsstrømme. I sådanne tilfælde er et semisystematisk review velegnet, idet det muliggør identifikation af centrale bidrag, tematiske mønstre og dominerende forklaringslogikker, uden at forudsætte et homogent sæt af studier eller et snævert defineret interventionsbegreb (Snyder, 2019).

Den metodiske tilgang er inspireret af principper for systematiske reviews inden for managementforskning, særligt hvad angår transparens i søgestrategi, udvælgelse og syntese, men uden ambition om fuld udtømmende kortlægning af al eksisterende litteratur (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Reviewet har således en eksplorativ og forklarende karakter, hvor formålet ikke er at vurdere effekter eller evidensstyrke isoleret, men at skabe et analytisk overblik over, hvordan ledelse, midlertidighed og unges arbejdsliv er blevet behandlet i eksisterende forskning.

Den systematiske del af reviewet er baseret på litteratursøgninger i Scopus og Google Scholar, som tilsammen dækker både den etablerede internationale organisations og ledelsesforskning samt nyere og tværdisciplinære bidrag. Scopus er anvendt som primær database med henblik på at identificere peer reviewed artikler inden for organisation, ledelse og arbejdsmarkedsforskning. Google Scholar er anvendt som supplerende database for at identificere yderligere relevante studier, herunder nyere publikationer og oversigtsartikler, som endnu ikke nødvendigvis er fuldt indekseret i Scopus. Kombinationen af databaser er i overensstemmelse med anbefalinger om at anvende flere kilder i reviews, hvor forskningsfeltet er tværdisciplinært og begrebsmæssigt fragmenteret (Snyder, 2019).

Litteratursøgningerne er gennemført med afgrænsning til publikationer udgivet frem til og med april 2025. Søgningen er gennemført på engelsk som hovedsprog for at sikre dækning af den internationale forskningslitteratur, mens der som supplement er inddraget enkelte danske kilder med henblik på kontekstualisering af det danske arbejdsmarked. Dansksprogede kilder indgår ikke som teoretisk hovedgrundlag, men anvendes til problemidentifikation og empirisk forankring.

Søgestrategien er opbygget omkring tre overordnede tematiske spor. Det første spor omfatter forskning i midlertidige ansættelser og kortvarige arbejdsrelationer, herunder fixed term employment, temporary employment og beslægtede former for ikke standardiseret beskæftigelse. Det andet spor omfatter forskning i forventningsrelationer og tilknytning,

særligt litteratur om psykologiske kontrakter, commitment og intention om at forlade arbejdspladsen. Det tredje spor omfatter forskning i ledelse og nærmeste lederrelationer i kontekster præget af lav forudgående relation, høj udskiftning eller kort tidshorisont. Begreber som sabbatår og gap year indgår som supplerende søgetermer, hvor de anvendes til at identificere studier, der eksplicit behandler arbejde udført i en overgangsperiode, men udgør ikke i sig selv et selvstændigt forskningsfelt.

De gennemførte litteratursøgninger har resulteret i et samlet antal hits på 630 publikationer i Scopus og 19.211 publikationer i Google Scholar. På baggrund af screening af abstracts er yderligere publikationer frasorteret, primært fordi de omhandlede uddannelsesvalg, rejseaktiviteter eller arbejdsformer uden organisatorisk ledelseskontekst. Den endelige litteraturbase er efter benyttelse af AI værktøj til frasortering, skåret ned til 190 videnskabelige artikler, som er udvalgt til fuldtekstlæsning og videre analyse.

Udvælgelsen er suppleret med kædesøgning, hvor referencelister og citeringer fra centrale artikler er gennemgået for at identificere yderligere relevante bidrag. Kædesøgning anvendes som anbefalet supplement i reviews af fragmenterede felter, hvor centrale teoretiske bidrag ofte identificeres gennem deres position i litteraturen snarere end gennem søgeord alene (Tranfield et al., 2003; Snyder, 2019). Kædesøgningen har bidraget med 15 yderligere artikler til den endelige litteraturbase.

Den udvalgte litteratur er efterfølgende analyseret tematisk med henblik på at identificere gennemgående begreber, forklaringsmekanismer og antagelser. Den tematiske analyse er gennemført induktivt, hvor centrale temaer er identificeret på tværs af artiklerne og efterfølgende organiseret i analytiske klynger. Denne tilgang muliggør syntese på tværs af forskellige metodiske og teoretiske traditioner og danner grundlag for litteraturreviewets videre opbygning samt for udviklingen af specialets teoretiske ramme.

2.2 Review

Litteraturen om unges arbejdsliv peger entydigt på, at adgangen til arbejdsmarkedet i stigende grad sker under vilkår præget af fleksibilitet og midlertidighed. Hvor stabile og langvarige ansættelser tidligere udgjorde det dominerende udgangspunkt for arbejdslivet, beskriver flere forskere et skifte mod mere usikre ansættelsesformer, som særligt præger unges første møde med arbejdsmarkedet (Kalleberg, 2009). Denne udvikling har betydning

for både økonomisk sikkerhed og oplevelsen af tilknytning, idet unge ofte indgår i arbejdsrelationer med begrænset tidshorisont og uklare forventninger. Forskningen i kontingent arbejde understøtter dette billede og fremhæver, at midlertidige ansættelser ikke længere er perifere, men indgår som et strategisk element i mange organisationers bemanning (Connelly & Gallagher, 2004; Cappelli & Keller, 2013). Dermed bliver spørgsmålet om ledelse centralt, da relationer, feedback og udviklingsmuligheder i mindre grad er institutionelt fastlagt.

Et gennemgående tema i litteraturen vedrører midlertidighedens konsekvenser for unges videre arbejdsliv. Flere empiriske studier peger på, at midlertidige ansættelser i mange tilfælde fungerer som overgang til mere stabile positioner frem for som en permanent marginalisering. Gash viser, at unge midlertidigt ansatte i en række europæiske lande oftere bevæger sig videre til faste stillinger end til arbejdsløshed, om end overgangsmønstrene varierer betydeligt mellem nationale arbejdsmarkeder (Gash, 2008). Gebel finder tilsvarende, at unge, der starter i midlertidige stillinger, over tid reducerer forskellen til jævnaldrende med faste ansættelser, både hvad angår løn og beskæftigelsesstabilitet, især i institutionelt stærke arbejdsmarkeder (Gebel, 2010). Samtidig fremhæver begge studier, at midlertidighed indebærer en sårbarhed, hvor manglende organisatorisk støtte kan få varige konsekvenser for karriereforløbet (Gash, 2008; Gebel, 2010).

Overgangen fra uddannelse til arbejde spiller her en afgørende rolle. Ryan viser, at unges tidlige arbejdslivsforløb i høj grad formes af nationale overgangsstrukturer og arbejdsmarkedets institutionelle indretning, og at fraværet af klare koblinger mellem uddannelse og beskæftigelse øger risikoen for ustabile forløb (Ryan, 2001). Under ugunstige økonomiske betingelser forstærkes disse mekanismer yderligere. Verd, de la Torre og Pérez dokumenterer, at unge i Spanien under finanskrisen oplevede markant mere fragmenterede beskæftigelsesforløb, hvor midlertidige ansættelser i højere grad fastholdt dem i gentagne skift mellem arbejde og ledighed (Verd et al., 2020). Disse fund understreger, at midlertidige ansættelser må forstås i sammenhæng med både makroøkonomiske forhold og konkrete organisatoriske praksisser (Ryan, 2001; Verd et al., 2020).

Samtidig peger organisationslitteraturen på, at arbejdets organisering er blevet mere kompleks og differentieret, hvilket udfordrer traditionelle forståelser af ledelse. Cappelli og

Keller argumenterer for, at nye former for arbejdskontrol og ansættelsesrelationer ændrer balancen mellem fleksibilitet og tilknytning og reducerer mulighederne for langsigtede relationer mellem organisation og medarbejder (Cappelli & Keller, 2013). Dette er særligt tydeligt i gig økonomien, hvor unge ofte arbejder under algoritmisk styring frem for direkte menneskelig ledelse (Duggan et al., 2019). Her peger forskningen på, at fraværet af relationel ledelse kan svække oplevelsen af feedback og anerkendelse, hvilket kan få betydning for motivation og engagement, især for unge i overgangsfaser (Duggan et al., 2019; Kalleberg, 2009).

I forlængelse heraf fremhæver flere studier betydningen af relationel og udviklingsorienteret ledelse i arbejdet med unge. Mortensen og kolleger viser, at unge lægger vægt på autenticitet, tilgængelighed og personlig anerkendelse i relationen til ledere, frem for formel autoritet (Mortensen et al., 2014). Eich peger tilsvarende på, at høj kvalitet i ledelses og udviklingskontekster for unge kendetegnes ved tydelige forventninger, løbende feedback og mulighed for refleksion, hvilket kan fungere som stabiliserende elementer i ellers usikre ansættelsesforhold (Eich, 2008). Perspektiver fra positiv ungdomsudvikling understøtter dette ved at fremhæve betydningen af støtte, kompetenceudvikling og gensidig forpligtelse for unges engagement (Lerner et al., 2011). Studier af unges værdier og kompetenceudvikling viser endvidere, at involvering og meningsfulde erfaringer er centrale drivkræfter for motivation, også i kortvarige ansættelser (Haber & Komives, 2009; Hastings & McElravy, 2020).

Endelig peger nyere organisationsforskning på, at strategisk talent management kan spille en rolle i håndteringen af unge midlertidigt ansatte. Mujtaba og Mubarik argumenterer for, at investering i udvikling og bæredygtige relationer kan styrke både medarbejderengagement og organisatorisk performance, selv når ansættelserne er tidsbegrænsede (Mujtaba & Mubarik, 2021). Dette perspektiv udfordrer en instrumentel tilgang til unge midlertidige medarbejdere og åbner for en forståelse af ledelse som en investering, også i relationer med begrænset tidshorisont (Mujtaba & Mubarik, 2021). Crocco og Johnson peger samtidig på, at forskningen fortsat mangler sammenhængende rammer for ledelse af unge i overgangsfaser, idet eksisterende studier ofte er fragmenterede og kun indirekte adresserer ledelsesmæssige spørgsmål (Crocco & Johnson, 2022; Connelly & Gallagher, 2004).

2.3 Tematisk analyse

Den tematiske gennemgang af litteraturen viser for det første, at midlertidighed i unges arbejdsliv ikke længere kan betragtes som et midlertidigt afbræk fra normen, men snarere som et strukturelt vilkår. Flere studier peger på, at midlertidige ansættelser er blevet en normaliseret indgang til arbejdsmarkedet for unge, hvilket former deres forventninger til både arbejde og ledelse (Kalleberg, 2009; Connelly & Gallagher, 2004; Cappelli & Keller, 2013). Denne normalisering betyder, at unge ofte indgår i arbejdsrelationer med begrænset tidshorisont, hvor investering i relationer og udvikling i højere grad bliver et spørgsmål om ledelsesmæssige prioriteringer frem for institutionelle rammer (Ryan, 2001; Kalleberg, 2009).

Et andet centralt tema omhandler midlertidighedens betydning for overgangsforløb og karriereudvikling. Litteraturen peger ikke på entydige effekter, men fremhæver, at konsekvenserne afhænger af kontekst og betingelser. Midlertidige ansættelser kan fungere som overgang til faste stillinger i institutionelt understøttede arbejdsmarkeder (Gash, 2008; Gebel, 2010), mens de under ugunstige konjunkturer kan fastholde unge i ustabile forløb præget af gentagne afbrydelser (Verd et al., 2020). Overgangens karakter afhænger således ikke alene af kontraktformen, men også af de organisatoriske og ledelsesmæssige rammer, som unge møder i deres tidlige arbejdsliv (Ryan, 2001; Verd et al., 2020).

Et tredje tema vedrører arbejdets organisering og de ledelsesformer, der følger heraf. Differentieringen af arbejdet, herunder platformsbaseret og gig arbejde, har i flere sammenhænge reduceret den direkte relation mellem leder og medarbejder (Cappelli & Keller, 2013; Duggan et al., 2019). Når ledelse i højere grad udøves gennem standardiserede procedurer eller algoritmiske systemer, mindskes mulighederne for dialog, feedback og relationel støtte, hvilket kan forstærke unges oplevelse af udskiftelighed (Duggan et al., 2019; Kalleberg, 2009).

På denne baggrund fremstår relationel ledelse som et gennemgående analytisk tema. Studier viser, at unge tillægger relationel kvalitet, autenticitet og personlig anerkendelse stor betydning i mødet med ledelse (Mortensen et al., 2014). Eichs arbejde peger på, at klare forventninger og kontinuerlig feedback kan skabe stabilitet og mening i kontekster præget af usikkerhed (Eich, 2008), mens perspektiver fra positiv ungdomsudvikling understreger betydningen af støtte og gensidig forpligtelse for unges engagement (Lerner et al., 2011).

Samlet indikerer denne litteratur, at ledelse kan fungere som en kompenserende mekanisme i midlertidige ansættelser, hvor strukturel sikkerhed mangler (Mortensen et al., 2014; Eich, 2008; Lerner et al., 2011).

Et yderligere tema relaterer sig til unges værdier og motivation i arbejdslivet. Forskningen peger på, at unges engagement i høj grad er betinget af oplevelsen af involvering og meningsfulde erfaringer snarere end ansættelsens varighed (Haber & Komives, 2009; Hastings & McElravy, 2020). Når unge tilbydes ansvar og udviklingsmuligheder, øges sandsynligheden for engagement, også i kortvarige ansættelser. Dette perspektiv udfordrer forestillingen om unge som mindre engagerede og peger i stedet på ledelsens rolle i at aktivere eller hæmme motivation.

Det sidste, som er ret gennemgående, er at litteraturen har et mere overordnet organisatorisk tema, hvor talent management og bæredygtighed fremhæves som relevante også i relation til midlertidigt ansatte unge. Mujtaba og Mubarik viser, at investering i udvikling og langsigtede relationer kan styrke både engagement og organisatorisk bæredygtighed, selv når ansættelserne er tidsbegrænsede (Mujtaba & Mubarik, 2021). Samtidig fremhæver Crocco og Johnson, at forskningen fortsat mangler sammenhængende rammer for ledelse af unge i overgangsfaser, idet eksisterende studier ofte er fragmenterede og kun indirekte adresserer ledelse som praksis (Crocco & Johnson, 2022; Connelly & Gallagher, 2004).

Det primære at tage med herfra, er at unges arbejdsliv i stigende grad formes af midlertidighed, overgangslogikker og svage formelle bindinger, men at motivation og engagement i høj grad afhænger af relationelle og ledelsesmæssige forhold. Samtidig fremstår forskningsfeltet fragmenteret, idet studier af midlertidigt arbejde, unges udvikling og ledelse ofte behandles adskilt. Reviewet peger dermed ikke på én samlet teori, men på et sæt af forklaringsbehov, som specialets teoretiske ramme må adressere. På den baggrund udvælges i det følgende en teoretisk ramme, der gør det muligt at analysere motivation og ledelse som relationelle fænomener i en kontekst præget af midlertidighed. Fokus rettes mod teorier, der kan forklare forskelle i engagement under ensartede formelle vilkår, og som kan indfange betydningen af forventninger, mening og gensidighed i ansættelsesrelationer med begrænset tidshorisont.

3 Teoretisk ramme

Specialets teoretiske ramme tager udgangspunkt i en forståelse af motivation og ledelse som relationelle og kontekstafhængige fænomener, der ikke kan reduceres til individuelle præferencer eller isolerede ledelsesteknikker. I organisationsforskningen har motivation længe været genstand for teoretisk diskussion, særligt i relation til spørgsmålet om, hvilke forhold der faktisk bidrager til engagement og arbejdsindsats, og hvilke der snarere fungerer som forudsætninger for, at arbejdet overhovedet kan udføres (Herzberg et al., 1959; Deci & Ryan, 2000). Denne skelnen er central i specialet, da formålet er at analysere, hvordan ledelse kan tilrettelægges, så motivation og indsats styrkes blandt unge på sabbatår i midlertidige ansættelser, samt hvordan disse mekanismer adskiller sig fra dem, der gør sig gældende for ældre medarbejdere (Rousseau, 1995; Guest, 1998).

Et centralt analytisk udgangspunkt for forståelsen af motivation er den klassiske sondring mellem forskellige typer af arbejdsmæssige forhold, som blev introduceret af Herzberg og kolleger i deres empiriske studier af arbejds motivation (Herzberg et al., 1959). Herzbergs bidrag består ikke i en simpel opdeling af faktorer, men i en grundlæggende pointe om, at motivation i arbejdslivet ikke kan forstås som et kontinuum fra utilfredshed til tilfredshed. I stedet peger Herzberg på, at visse forhold primært bidrager til at reducere utilfredshed, mens andre forhold er forbundet med oplevelsen af mening, ansvar og engagement i arbejdet (Herzberg, 1968). Denne pointe er siden blevet understøttet af videre motivationsforskning, som fremhæver, at oplevelsen af ansvar, klare mål og feedback kan have en selvstændig motiverende effekt, også når basale arbejdsvilkår er opfyldt (Locke & Latham, 2002; Deci & Ryan, 2000).

I specialet anvendes denne tænkning analytisk og kontekstualiseret frem for normativt. Herzbergs sondring bruges som et redskab til at undersøge, hvorfor ledelsesmæssige tiltag kan have meget forskellig effekt på motivation og arbejdsindsats, selv når de formelle rammer for arbejdet er ens (Herzberg, 1968; Locke & Latham, 2002). Denne tilgang er særligt relevant i relation til midlertidige ansættelser, hvor ledelse ofte fokuserer på at sikre stabile og forudsigelige rammevilkår, mens mere indholdsmæssige aspekter af arbejdet kan blive sekundære. Herzbergs tænkning åbner her for en analyse af, om ledelsesmæssige tiltag, der primært adresserer basale vilkår, har begrænset forklaringskraft i forhold til

variation i engagement, og om forhold knyttet til ansvar, anerkendelse og udvikling spiller en mere central rolle for motivation (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1968).

For at forstå, hvordan disse arbejdsmæssige forhold fortolkes af medarbejdere, inddrages teorien om psykologisk kontrakt. Denne teori, som er udviklet og videreudviklet af Rousseau, bidrager med en forståelse af ansættelsesrelationen som et sæt af implicitte og eksplicitte forventninger, der rækker ud over den formelle kontrakt (Rousseau, 1995). Ifølge denne tilgang formes medarbejderes motivation og engagement i høj grad af oplevelsen af gensidighed og retfærdighed i relationen til organisationen, og ikke alene af formelle vilkår (Rousseau, 2001; Guest, 1998). Teorien er siden blevet understøttet af empiriske og teoretiske bidrag, som viser, at opfyldelse eller brud på den psykologiske kontrakt har direkte konsekvenser for medarbejderes indsats, loyalitet og engagement (Guest, 1998; Coyle Shapiro & Kessler, 2000).

Den psykologiske kontrakt er særlig relevant i analyser af midlertidige ansættelser, hvor den formelle kontrakt ofte er begrænset i både tid og indhold, og hvor ledelsens handlinger i praksis får stor betydning for, hvordan ansættelsesrelationen opleves (Rousseau, 1995; Rousseau, 2001). Rousseau fremhæver, at psykologiske kontrakter varierer afhængigt af livsfase, tidligere erfaringer og organisatorisk kontekst, hvilket gør teorien velegnet til at analysere forskelle mellem unge på sabbatår og ældre medarbejdere (Rousseau, 2001; Guest, 1998). For unge i en overgangsfase kan forventninger til arbejdet være mere orienteret mod læring, ansvar og oplevet mening, mens ældre medarbejdere i højere grad kan vægte stabilitet og forudsigelighed. Disse forskelle har betydning for, hvordan ledelsesmæssige tiltag fortolkes, og for hvorvidt de opleves som motiverende eller uden væsentlig effekt.

Som et supplerende perspektiv inddrages teori om mening i arbejdet og arbejdets udformning. Klassisk jobdesignforskning har vist, at arbejdets indhold og struktur har betydning for motivation og engagement, særligt gennem oplevelsen af variation, ansvar og mulighed for indflydelse (Hackman & Oldham, 1976). Senere teoretiske bidrag har videreudviklet denne pointe ved at fremhæve, at mening ikke alene er et strukturelt forhold, men også noget, medarbejdere aktivt skaber gennem deres måde at engagere sig i arbejdet på (Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dette perspektiv understøtter analysen af, hvorfor ledelsesmæssige tiltag, der giver ansvar og involvering, kan have en

særlig stærk effekt på motivation, også i kortvarige ansættelser (Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Her giver den teoretiske ramme et analytisk fundament, der gør det muligt at undersøge ledelse af unge på sabbatår som et samspil mellem arbejdsmæssige vilkår, forventninger og oplevet mening. Herzbergs analytiske sondring bidrager med et fokus på forskellen mellem basale rammevilkår og egentlige motivationsskabende forhold (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1968). Teorien om psykologisk kontrakt bidrager med en forståelse af, hvordan disse forhold fortolkes forskelligt afhængigt af forventninger og oplevet gensidighed (Rousseau, 1995; Guest, 1998). Perspektiver på mening og jobdesign bidrager med en forståelse af, hvordan arbejdets indhold og udformning kan påvirke motivation og engagement (Hackman & Oldham, 1976; Pratt & Ashforth, 2003). Tilsammen danner disse teorier et sammenhængende og metodisk solidt grundlag for det efterfølgende metodekapitel og for udformningen af surveyundersøgelsen.

Den teoretiske ramme fastlægger de centrale mekanismer, som specialet søger at undersøge, herunder forskellen mellem basale arbejdsvilkår og egentlige motivationsskabende forhold, betydningen af forventninger i ansættelsesrelationer samt arbejdets oplevede mening. Disse mekanismer er ikke direkte observerbare, men må analyseres gennem de måder, hvorpå de kommer til udtryk i praksis.

Det stiller særlige krav til den metodiske tilgang. I det følgende redegøres derfor for specialets videnskabsteoretiske position og metodevalg, med fokus på hvordan empiri kan anvendes til at belyse relationelle og kontekstafhængige mekanismer frem for at teste simple årsag-virkningsforhold.

4 Metode

4.1 Videnskabsteoretisk position

Specialet tager udgangspunkt i en kritisk realistisk videnskabsteoretisk position, hvor det antages, at sociale fænomener eksisterer uafhængigt af forskerens erkendelse, samtidig med at viden om disse fænomener altid er betinget af teoretiske begreber, analytiske perspektiver og den kontekst, hvori undersøgelsen finder sted (Bhaskar, 1978; Danermark et al., 2002). Denne position er velegnet i studiet af ledelse af unge på sabbatår, da

fænomenet hverken kan forstås fyldestgørende gennem målbare adfærdsindikatorer alene eller gennem subjektive oplevelser isoleret fra de strukturelle rammer, de udfolder sig indenfor.

Ontologisk bygger specialet på en realistisk forståelse af organisationer, arbejdsliv og ledelsespraksisser som reelt eksisterende sociale strukturer. Unge på sabbatår betragtes ikke blot som bærere af individuelle præferencer eller midlertidige arbejdsmotiver, men som aktører, der indgår i konkrete organisatoriske sammenhænge præget af ansættelsesvilkår, styringsformer og institutionelle forventninger. Samtidig anerkendes det, at disse strukturer ikke virker deterministisk, men aktualiseres forskelligt afhængigt af kontekst og aktørers handlemuligheder. I tråd med kritisk realisme opereres der med en analytisk skelnen mellem det empiriske, det faktiske og det reale domæne. Det empiriske domæne omfatter de erfaringer og udsagn, der frembringes gennem specialets empiri, eksempelvis unges beskrivelser af ledelse, motivation og tilknytning til arbejdet. Det faktiske domæne refererer til de hændelser og praksisser, der finder sted i organisationerne, uanset om de direkte observeres, såsom planlægning af arbejdstid, ledelsesmæssige prioriteringer og personaleomsætning. Det reale domæne vedrører de underliggende mekanismer og strukturer, som genererer disse hændelser, herunder livsfasebetingede orienteringer, organisatoriske incitamentsstrukturer og bredere arbejdsmarkedsmæssige vilkår (Bhaskar, 1978; Archer, 1995).

Epistemologisk indebærer den kritisk realistiske position en afstandtagen fra både positivisme og relativisme. Viden forstås som foreløbig, historisk betinget og teoretisk medieret, men ikke som vilkårlig eller rent perspektivafhængig. Ambitionen er ikke at formulere universelle lovmæssigheder for ledelse af unge på sabbatår, men at udvikle forklaringer, der kan identificere mekanismer, som under bestemte betingelser tenderer til at skabe bestemte udfald (Sayer, 1992; Fletcher, 2017). Forklaring forstås her som noget andet og mere end beskrivelse, idet fokus rettes mod hvorfor bestemte mønstre opstår, snarere end blot hvordan de manifesterer sig empirisk.

Denne forståelse har direkte betydning for specialets metodiske tilgang. Empiri betragtes ikke som neutrale observationer, der i sig selv kan bekræfte eller afkræfte teoretiske antagelser, men som analytiske indgange til at undersøge og kvalificere forklaringer. Både kvalitative og kvantitative datakilder kan derfor anvendes, så længe de bidrager til at belyse

de mekanismer, der antages at være virksomme i praksis. I kritisk realistisk forskning vurderes metodens relevans ikke ud fra deres tekniske stringens alene, men ud fra deres evne til at indfange komplekse og ofte ikke umiddelbart observerbare sammenhænge (Danermark et al., 2002; Easton, 2010).

I relation til specialets fokus på optimal ledelse er denne position særlig relevant, da begrebet optimalitet forudsætter en kausal ambition. Når det undersøges, hvordan ledelse kan tilpasses unge på sabbatår, indebærer det en antagelse om, at ledelsespraksisser kan aktivere eller hæmme bestemte mekanismer hos medarbejderne, eksempelvis engagement, ansvarsfølelse eller oplevet mening i arbejdet. Kritisk realisme muliggør en sådan analyse uden at reducere ledelse til simple virkningsrelationer, idet der tages højde for, at samme ledelsesform kan have forskellige effekter afhængigt af organisatorisk kontekst, livsfase og individuelle forventninger (Fleetwood, 2005; Fletcher, 2017).

Den videnskabsteoretiske position fungerer dermed som et gennemgående analytisk fundament for specialet, hvor problemformulering, metodevalg og analyse forbindes gennem en fælles forståelse af virkelighed, viden og forklaring. Positionen gør det muligt at analysere ledelse af unge på sabbatår som et kontekstafhængigt fænomen, hvor både strukturelle forhold og aktørers erfaringer tillægges analytisk vægt, og hvor konklusionerne formuleres som betingede og situationsbundne frem for universelle.

4.2 Dataindsamling

Dataindsamlingen i specialet består af tre sammenhængende elementer. Det første element er litteraturreviewet, som er gennemført via systematiske og semisystematiske søgninger i Scopus og Google Scholar med afgrænsning til publikationer udgivet frem til og med april 2025. Søgningerne har haft fokus på midlertidige ansættelser, unges arbejdsliv, motivation og ledelse, og har dannet grundlag for opbygningen af den teoretiske ramme og problemidentifikationen.

Det andet element er supplerende litteratursøgning gennem kædesøgning. Centrale artikler fra litteraturreviewet er anvendt som indgange til yderligere relevante studier via deres referencelister og citeringer. Denne tilgang er brugt for at identificere uddybende og beslægtede bidrag, som ikke nødvendigvis fremgår direkte af søgninger på nøgleord, men som har haft betydning for udviklingen af feltets begreber og forklaringsmekanismer. En del

af de kilder, der anvendes i analysen og diskussionen, er fundet på denne måde, og fungerer som teoretiske eller empiriske uddybninger snarere end som centrale reviewartikler.

Det tredje element er surveyen, som udgør specialets primære empiriske materiale. Surveyen er gennemført som en spørgeskemaundersøgelse med i alt 279 besvarelser. Heraf er 129 besvarelser klassificeret som målgruppen, defineret som respondenter der aktuelt er på sabbatår eller for nyligt har været det, og som har haft lønnet arbejde i perioden. De resterende 150 besvarelser udgør en sammenligningsgruppe med mere fast tilknytning til arbejdsmarkedet. Spørgsmålene er overvejende lukkede og udformet med fokus på centrale oplevelsesdimensioner ved arbejdet, herunder basale rammevilkår samt ledelsesrelaterede forhold som ansvar, feedback og oplevet seriøsitet. Rekrutteringen er sket via opslag i online fora, primært Facebook og Reddit. Surveyen er ikke designet til repræsentativ generalisering, men til at identificere mønstre og variation i oplevelser, som kan fortolkes analytisk i lyset af den teoretiske ramme.

4.3 Metodisk tilgang

Den metodiske tilgang i specialet er bygget op, så den hænger direkte sammen med problemformuleringen, altså at undersøge ledelse af unge på sabbatår i midlertidige ansættelser med fokus på motivation, engagement og arbejdsindsats, og at identificere hvilke ledelsesrelaterede forhold der fremstår som særligt betydningsfulde i denne kontekst. Det betyder, at metoden ikke er valgt for at kunne levere et endeligt, kausalt svar på hvad der virker, men for at kunne koble to ting på en stringent måde. For det første at kunne beskrive og afgrænse et empirisk mønster i unges oplevelser. For det andet at kunne forklare dette mønster gennem en teoretisk informeret analyse af mekanismer, forventningsrelationer og arbejdets udformning.

I forlængelse af den kritisk realistiske position er det centrale metodiske princip, at surveydata ikke behandles som et neutralt vindue ind i virkeligheden, men som et empirisk udtryk for, hvordan bestemte forhold erfares og vurderes af aktører i en konkret kontekst. Det betyder, at surveyen i sig selv ikke kan bruges til at udlede årsag og virkning, men den kan bruges til at identificere stabile tendenser og variationer, som efterfølgende kan fortolkes som mulige indikatorer på underliggende mekanismer. Metodisk handler det derfor om at lave en analytisk bevægelse fra det empiriske domæne, altså respondenternes oplevelser og selvrapporteringer, til det reale domæne, altså de mekanismer der kan forklare, hvorfor

netop disse oplevelser ser ud til at hænge sammen med motivation og ekstra indsats. Det er også grunden til, at den teoretiske ramme ikke kun fungerer som baggrund, men som et aktivt analyseapparat, der styrer, hvilke dele af surveyen der tillægges forklaringsmæssig vægt.

Specialets design kan beskrives som et teori informeret survey studie, hvor surveyen fungerer som et empirisk anker, og hvor teorien bruges til at strukturere fortolkningen. Surveyen er ikke tænkt som en test af en enkelt hypotese, men som et materiale der kan belyse, om de mekanismer som teorierne peger på, overhovedet ser ud til at være relevante i den konkrete sabbatårskontekst. Det ses især i valget af de analytiske dimensioner. Løn og arbejdstid behandles som basale rammevilkår, der primært kan forventes at fungere som forudsætninger for at arbejde kan fungere, men ikke nødvendigvis som det der skaber høj motivation, hvilket er konsistent med Herzbergs sondring mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer. Ansvar og feedback behandles som ledelsesmæssige praksisser og jobdesign relaterede forhold, der kan forventes at hænge sammen med oplevet mening, kompetence og engagement, og derfor er de centrale i analysen. Oplevelsen af at blive taget seriøst og mødt fair behandles som indikatorer på gensidighed og forventningsrelationer, og kobles derfor til psykologisk kontrakt som forklaringsramme.

Analytisk er tilgangen komparativ i den specifikke forstand, at surveyen er opdelt i en målgruppe og en sammenligningsgruppe. Formålet med sammenligningsgruppen er ikke at etablere en norm for korrekt motivation eller god ledelse, men at fungere som et referencepunkt, der kan hjælpe med at vurdere, om bestemte mønstre ser ud til at være særligt fremtrædende i en midlertidig overgangskontekst. Når målgruppen eksempelvis viser større variation i oplevet ansvar og feedback, og når en større andel peger på ledelsesrelaterede forhold som vigtigere for motivation end løn og arbejdstid, så styrker det argumentet om, at ledelse i midlertidige sabbatårsjob i praksis kan være et særligt følsomt punkt, fordi den formelle kontrakt er kort og relationen derfor mere skrøbelig. Samtidig giver sammenligningsgruppen en mulighed for at diskutere, om det der fremstår som vigtigt for unge, i virkeligheden er noget der generelt gælder for ansatte, men som bare bliver mere synligt, når ansættelsen er midlertidig og tidshorisonten kort.

Selve behandlingen af surveydata er bevidst enkel og nøgtern, fordi formålet ikke er statistisk generalisering eller avanceret modellering, men analytisk fortolkning. Data

anvendes primært deskriptivt, ved at identificere fordeling og spredning i svar, samt ved at sammenholde centrale spørgsmål på tværs af målgruppen og sammenligningsgruppen. Resultaterne bruges derfor som indikationer, der kan understøtte eller udfordre teoretiske forventninger, snarere end som beviser for bestemte effekter. Det har også betydning for, hvordan begreber som motivation og arbejdsindsats forstås i specialet. De operationaliseres ikke som objektive performance mål, men som respondenternes egen vurdering af villighed til at yde ekstra, og som deres prioritering af hvad der betyder mest for motivation. Den afgrænsning er vigtig for sammenhængen i opgaven, fordi konklusionerne derfor handler om oplevede sammenhænge og sandsynlige mekanismer, ikke om dokumenterede effekter.

Denne tilgang indebærer også klare metodiske begrænsninger, som indgår som en del af specialets kritiske diskussion. Rekruttering via Facebook og Reddit kan give selektionseffekter, både ved at bestemte typer respondenter oftere deltager, og ved at visse brancher eller jobtyper kan være overrepræsenteret. Dertil kommer, at der kan være omvendt kausalitet, hvor motiverede unge får mere ansvar og bedre feedback, snarere end at ansvar og feedback skaber motivation. Disse begrænsninger reducerer styrken af kausale udsagn, men de undergraver ikke nødvendigvis specialets hovedformål, fordi formålet netop er at identificere hvilke ledelsesrelaterede forhold der fremstår centrale i unges oplevelser, og at forklare hvorfor de kan være centrale gennem teorier om psykologisk kontrakt, jobdesign og motivation. Metodisk bliver ambitionen derfor at formulere konklusioner som betingede og kontekstnære, og at være præcis om, hvad data kan bære, og hvad der må forblive plausible fortolkninger.

Rent opsummeret, skaber den metodiske tilgang en tydelig linje gennem specialet. Litteraturreviewet etablerer feltets begreber og forklaringsmekanismer. Den teoretiske ramme udvælger og afgrænser de mekanismer, som er mest relevante i relation til problemformuleringen. Surveyen leverer et empirisk mønster af oplevelser og variationer, som analysen kan koble til disse mekanismer. Og diskussionen fungerer som et sted, hvor både alternative forklaringer og metodiske begrænsninger håndteres, så konklusionen kan formuleres nøgternt og præcist inden for det, projektet faktisk kan sige.

I projektet har generativ AI i begrænset omfang aktivt været benyttet for at styrke troværdigheden af projektets konklusioner og forbedre læsbarheden (Bilag 2).

4.4 Fortolkning af survey (Bilag 1)

Spørgeskemaundersøgelsen omfatter 279 besvarelser. Af disse tilhører 129 målgruppen, defineret som respondenter der aktuelt er på sabbatår eller for nyligt har været det, mens 150 udgør kontrolgruppen med fast tilknytning til arbejdsmarkedet. En samlet oversigt over besvarelserne fremgår af Bilag 1.

Svarene på spørgsmålet om løn og arbejdstid viser ingen markant forskel mellem grupperne. I målgruppen ligger besvarelserne tæt omkring midten af skalaen, med næsten lige mange positive og negative svar (Bilag 1; Q3). Gennemsnittet bliver derfor lavt informativt. Det samme gør sig gældende i kontrolgruppen. Løn og arbejdstid fremstår i begge grupper som noget, der skal fungere på et basalt niveau, men som sjældent opleves som afgørende for engagementet. Tallene giver ikke grundlag for at forklare forskelle i indsats ud fra dette alene.

Billedet bliver mere ujævnt, når der ses på ansvar og feedback. I målgruppen er der stor spredning i svarene på begge spørgsmål (Bilag 1; Q4, Q5). Nogle oplever tydeligt at få ansvar ud over rutineopgaver og løbende tilbagemeldinger, mens andre placerer sig i den modsatte ende af skalaen. Det er ikke et mønster, der kan forklares ved alder eller ansættelsesform i sig selv, da respondenterne befinder sig i nogenlunde samme type overgangsjob. Forskellene må derfor forstås som et udtryk for variation i den måde arbejdet faktisk ledes på.

Denne variation genfindes i vurderingen af egen indsats. I målgruppen angiver 74 ud af 129, at de i høj eller overvejende grad var villige til at yde mere end det, der formelt blev forventet (Bilag 1; Q8). Samtidig ligger en betydelig del lavere på skalaen. Indsats fremstår derfor ikke som noget, der følger automatisk af at være ung eller midlertidigt ansat. Den ser snarere ud til at opstå i situationer, hvor arbejdet opleves som meningsfuldt, og hvor relationen til lederen fungerer. I kontrolgruppen er svarene mere samlede, hvilket hænger sammen med mere stabile roller og klarere forventninger (Bilag 1; Q8).

Det mest klare resultat findes i spørgsmålet om motivation. I målgruppen angiver 73 respondenter, at ledelse, ansvar og feedback havde størst betydning, mens kun 9 peger på løn og arbejdstid alene (Bilag 1; Q12). Forskellen er tydelig også uden videre bearbejdning. Sammenholdt med svarene i Q3 viser det, at det som opleves som rimeligt, ikke

nødvendigtvis er det som driver engagement. Løn er til stede som en forudsætning, men forklarer ikke variationen i indsats.

Set på tværs af spørgsmålene peger besvarelsene i Bilag 1 på, at motivation i sabbatårsrelateret arbejde knytter sig tættere til arbejdets indhold og den konkrete ledelse end til de formelle rammer. Ansvar, feedback og oplevelsen af at blive taget seriøst fremstår som de forhold, der adskiller høj indsats fra lav. Spørgeskemaet dokumenterer ikke årsagssammenhænge, men mønstrene er konsistente og tilstrækkeligt tydelige til at danne grundlag for en videre diskussion af, hvordan ledelse faktisk virker i denne type ansættelser.

5 Analyse

5.1 Kontekst og problemets størrelse

Afsnittet etablerer den samfundsmæssige og arbejdsmarkedsmæssige kontekst for specialets problemfelt. Pointen er at vise, hvorfor ledelse af unge på sabbatår ikke bare er et spørgsmål om individuel arbejdslyst, men et tilbagevendende organisatorisk vilkår, som mange arbejdspladser bliver nødt til at håndtere systematisk. Afsnittet gør to ting. Først dokumenterer det omfanget af sabbatår og overgangen fra ungdomsuddannelse til videre uddannelse. Dernæst dokumenterer det omfanget af midlertidige og atypiske ansættelser blandt unge, og hvorfor det er relevant for motivation og arbejdsindsats. Afsnittet afslutter med en kort afgrænsning og en bro til de efterfølgende analyseafsnit, hvor de teoretiske mekanismer testes op imod empiri.

Udgangspunktet er, at sabbatår i Danmark i dag udgør en normal overgangspraksis snarere end en undtagelse. EVA viser, at 86 procent af studerende, der startede på en videregående uddannelse i 2018, havde taget et eller flere sabbatår efter gymnasiet (EVA, 2019). Samme analyse peger på, at den mest udbredte begrundelse er behov for en pause fra uddannelsessystemet, og at sabbatåret typisk fyldes med aktiviteter, hvor lønnet arbejde er centralt. 90 procent af dem med sabbatår arbejdede i perioden (EVA, 2019). Studievalg Danmark når til et meget nært beslægtet billede og understøtter, at lønnet arbejde er et gennemgående element i sabbatår, hvor 88 procent arbejder for løn, mens andre også rejser eller går på højskole (Studievalg Danmark, 2024). Det betyder, at sabbatår ikke kun handler

om fravær fra uddannelse. Det er også en periode med aktiv deltagelse i arbejdsmarkedet, ofte i job der er midlertidige, deltidsbaserede eller præget af høj udskiftning.

Udviklingen i uddannelsesovergangen underbygger, at arbejdsmarkedet i praksis møder store kohorter af unge i en overgangsfase. Danmarks Statistik viser, at kun 10 procent af studenterne fra 2024 begyndte på en ny uddannelse samme år, og at andelen, der går direkte videre, er faldet markant over det seneste årti (Danmarks Statistik, 2025). Når færre går direkte fra gymnasiet til videre uddannelse, bliver den mellemliggende periode længere og mere udbredt. For arbejdsgivere betyder det, at unge på sabbatår ikke kun dukker op sporadisk. De udgør en stabil tilgang af arbejdskraft, som mange organisationer rekrutterer fra igen og igen. Dermed bliver spørgsmålet om, hvordan man leder dem optimalt, et driftsspørgsmål, der påvirker både kvalitet, produktivitet og fastholdelse i funktioner med mange unge medarbejdere.

Samtidig peger arbejdsmarkedsstatistik på, at unges tilknytning ofte er midlertidig. Danmarks Statistik viser, at 31 procent af beskæftigede i alderen 15 til 29 år var midlertidigt ansatte i tredje kvartal 2024, hvilket ligger væsentligt over ældre aldersgrupper (Danmarks Statistik, 2024). Selv når studerende fjernes fra opgørelsen, er midlertidighed stadig højest blandt unge, hvor 24 procent af 15 til 29 årige er i midlertidige ansættelser (Danmarks Statistik, 2024). Det er vigtigt for specialets problemformulering, fordi midlertidighed ændrer både ledelsesrummet og medarbejderens tidshorisont. Når kontrakten er kort, bliver incitamentet til at investere i relationer, rutiner og langsigtet kompetenceopbygning ofte svagere. Omvendt kan midlertidighed også være et bevidst valg for den unge, som bruger arbejdet som middel til erfaring, afklaring eller finansiering af rejse og andre projekter (EVA, 2019; Studievalg Danmark, 2024). Den dobbelte karakter, både strukturel midlertidighed og individuel overgangslogik, er central for at forstå motivation i målgruppen.

Et beslægtet perspektiv findes i analyser af atypisk beskæftigelse. DUF og Cevea viser, at unge i alderen 18 til 29 år er markant overrepræsenterede i atypiske ansættelser, og at det gælder på tværs af køn, med særligt høje niveauer for unge kvinder (DUF & Cevea, 2022). Rapporten peger samtidig på, at atypiske job ofte hænger sammen med svagere rettigheder og højere tilbøjelighed til at søge væk fra jobbet, hvilket indikerer lavere organisatorisk forankring (DUF & Cevea, 2022). I specialets logik er det væsentligt, fordi motivation og indsats ikke kun formes af individuelle præferencer, men også af den kvalitet og stabilitet

ansættelsesformen giver. Når mange unge arbejder i ansættelser med begrænset tid, begrænset formel sikkerhed og ofte begrænset indflydelse, skærpes ledelsesopgaven: lederen skal både sikre drift og samtidig skabe rammer, der kan fremme engagement, også når relationen fra start kan opleves som midlertidig.

Afsnittets samlede pointe er derfor, at unge på sabbatår skal forstås som en stor og tilbagevendende medarbejdergruppe, hvor arbejdets tidsmæssige horisont og ansættelsesformen ofte er kortere og mere fleksibel end for andre grupper. Det skaber et særligt spændingsfelt. På den ene side kan organisationen være fristet til at lede med fokus på basale rammer og hurtig oplæring, fordi udskiftningen er høj. På den anden side viser både uddannelses og arbejdsmarkedsdata, at mange unge netop bruger perioden til at udvikle sig, få erfaring og afklare retning, hvilket kan gøre dem modtagelige for ledelse, der tilbyder mening, ansvar og læring (EVA, 2019; Studievalg Danmark, 2024). Den spænding er kernen i specialets problem, fordi optimal ledelse i denne kontekst ikke kan reduceres til enten kontrol eller trivsel. Det handler om at skabe motivation og indsats under vilkår, hvor både medarbejder og organisation ofte ved, at relationen kan blive kort.

Afgrænsningsmæssigt handler afsnittet ikke om at vurdere sabbatår som samfundsfænomen i normativ forstand, og det handler heller ikke om at forklare alle årsager til midlertidig beskæftigelse blandt unge. Fokus er i stedet organisatorisk: hvilke vilkår sætter konteksten for ledelse, og hvorfor giver det mening at analysere motivation og engagement med teorier, der netop er udviklet til at forstå arbejdsmotivation, forventninger i ansættelsesrelationer og oplevet mening i arbejdet.

5.2 Målgruppe, sammenligningsgruppe og empirisk afsæt

Formålet med dette afsnit er at præcisere, hvem analysen faktisk handler om, og hvordan surveydata anvendes som et empirisk afsæt. Afsnittet fungerer som et bindeled mellem den brede kontekst i 5.1 og de mere fortolkende analyseafsnit, der følger. Pointen er ikke at lave en metodegentagelse, men at gøre det klart, hvilke grupper der sammenlignes, hvad der måles, og hvorfor netop disse forskelle er analytisk interessante i lyset af problemformuleringen.

I analysen arbejdes der med to overordnede grupper. Målgruppen består af respondenter, der enten er på sabbatår og arbejder aktuelt, eller som har været på sabbatår inden for de

seneste par år og har haft lønnet arbejde i perioden. Fælles for gruppen er, at arbejdet indgår som en midlertidig aktivitet i en overgangsfase mellem uddannelsestrin. Sammenligningsgruppen består af respondenter, der ikke er på sabbatår, og som har haft en mere fast og kontinuerlig tilknytning til arbejdsmarkedet over en længere årrække. Denne gruppe fungerer ikke som et ideal eller en norm, men som et analytisk referencepunkt, der gør det muligt at vurdere, om de mekanismer, der knytter sig til motivation og indsats, ser anderledes ud, når arbejdet ikke er placeret i en overgangsfase.

Surveyen (bilag 1) er opbygget med henblik på at kunne sammenholde disse grupper på tværs af oplevede arbejdsvilkår, ledelsespraksis og egen indsats. Spørgsmålene er bevidst holdt enkle og lukkede for at kunne bruges både fysisk og online, og for at reducere støj i besvarelsene. Det betyder samtidig, at analysen ikke kan gå i dybden med individuelle narrativer eller begrundelser. I stedet ligger styrken i at kunne identificere mønstre og forskelle på tværs af grupper, som kan fortolkes i lyset af den teoretiske ramme.

Et centralt valg i analysen er at betragte alder og ansættelseskontekst som analytiske baggrundsvARIABLE snarere end forklaringer i sig selv. Det er ikke alder i biologisk forstand, der er interessant, men den livsfase og forventningsstruktur, som ofte følger med sabbatår og midlertidigt arbejde. Dette er i tråd med teorien om psykologisk kontrakt, hvor forventninger formes af tidligere erfaringer og fremtidsorientering snarere end af den formelle kontrakt alene (Rousseau, 1995; Rousseau, 2001). Derfor anvendes surveyen ikke til at forklare adfærd ud fra individuelle præferencer, men til at undersøge, hvordan bestemte arbejdsmæssige forhold ser ud til at hænge sammen med motivation og indsats i forskellige kontekster.

Analytisk fokuseres der især på tre dimensioner i surveyen. For det første oplevelsen af ledelse, herunder ansvar og feedback (bilag 1; q4 og q5). Disse spørgsmål kobles direkte til Herzbergs sondring mellem basale rammevilkår og egentlige motivationsfaktorer samt til jobdesign og mål og feedback teorier (Herzberg et al., 1959; Locke & Latham, 2002). For det andet oplevelsen af gensidighed og at blive taget seriøst i arbejdet (bilag 1; q6), som fortolkes i relation til psykologisk kontrakt og oplevet retfærdighed (Rousseau, 1995; Guest, 1998). For det tredje respondenternes egen vurdering af villighed til at yde en ekstra indsats (bilag 1; q7), som anvendes som et simpelt, men centralt indikator for engagement og motivation, snarere end som et præstationsmål.

Surveyens design indebærer også klare metodiske begrænsninger, som er vigtige at have med i fortolkningen. Den primære rekruttering er sket via Facebook og Reddit, hvilket reducerer risikoen for et rent netværksbias, men samtidig introducerer andre fejlkilder. Det er sandsynligt, at visse typer unge, særligt dem der er meget aktive på sociale medier eller befinder sig i bestemte onlinefællesskaber, er overrepræsenteret. Omvendt er unge, der primært orienterer sig mod platforme som Instagram eller LinkedIn, formentlig underrepræsenteret. Det betyder, at surveyen ikke kan bruges til at sige noget repræsentativt om alle unge på sabbatår, men den er egnet til at identificere tendenser og sammenhænge inden for det observerede materiale.

Disse fejlkilder betyder, at analysen bevidst undgår kausale konklusioner. Surveyen bruges ikke til at bevise, at bestemte ledelsesformer skaber motivation, men til at undersøge, om bestemte mønstre i oplevelser og vurderinger stemmer overens med de mekanismer, som den teoretiske ramme peger på. Når forskelle mellem målgruppen og sammenligningsgruppen senere fremhæves, skal de derfor læses som indikationer snarere end som endelige forklaringer.

Afsnittet her, redegør for surveyen som et analytisk redskab, der bruges selektivt og teoretisk informeret. Det empiriske materiale fungerer som et korrektiv til både idealiserede forestillinger om unge medarbejdere og til forsimplede ledelsesantagelser. I de følgende analyseafsnit anvendes surveydata konkret til at undersøge, hvordan ansvar, feedback, gensidighed og oplevet mening hænger sammen med motivation og indsats, og om disse sammenhænge ser anderledes ud for unge på sabbatår end for medarbejdere med mere fast tilknytning til arbejdsmarkedet.

5.3 Midlertidighed som strukturel ramme for ledelse af unge på sabbatår

Midlertidighed udgør den strukturelle ramme, som både forventninger, ledelse og motivation udfolder sig indenfor. For at kunne analysere psykologiske kontrakter og oplevet mening i arbejdet, er det derfor nødvendigt først at klarlægge, hvordan midlertidighed former unges position på arbejdsmarkedet og deres relation til organisationen.

Midlertidigt arbejde udgør i dag en grundlæggende ramme for mange unges møde med arbejdsmarkedet og kan derfor ikke forstås som et individuelt valg eller et udtryk for

manglende stabilitet alene. Tværtimod viser både danske og internationale opgørelser, at unge er markant overrepræsenteret i tidsbegrænsede ansættelser sammenlignet med ældre aldersgrupper. Ifølge Danmarks Statistik var 31 procent af de 15 til 29-årige i midlertidige ansættelser i tredje kvartal 2024, mens andelen for personer over 30 år var væsentligt lavere. Selv når studerende udelades af opgørelsen, forbliver unge den gruppe med klart flest midlertidige ansættelser. Midlertidigheden fremstår dermed ikke som en marginal afvigelse, men som en normaliseret indgang til arbejdslivet for unge i overgangsfasen mellem uddannelse og videregående studie eller anden afklaring.

Denne strukturelle udbredelse af midlertidigt arbejde understøttes af analyser fra både DUF og Cevea, som viser, at unge i høj grad befinder sig i atypiske beskæftigelsesformer, herunder tidsbegrænsede kontrakter, deltidsansættelser og job uden fulde rettigheder. Pointen her er ikke blot, at unge arbejder anderledes, men at deres arbejdsvilkår er præget af en grundlæggende usikkerhed, som ligger uden for den enkelte leders direkte kontrol. Midlertidighed fungerer således som en kontekstuel betingelse for ledelse snarere end som et resultat af ledelsesmæssige valg.

I forlængelse heraf er det analytisk problematisk at forklare unges adfærd på arbejdspladsen ud fra antagelser om lav loyalitet eller manglende engagement. Forskningen i prekært arbejde peger netop på, at usikre ansættelser skaber særlige betingelser for motivation, trivsel og indsats. Benach et al. viser, at midlertidige og ustabile jobformer ofte er forbundet med øget stress og lavere oplevet kontrol, mens Kalleberg beskriver, hvordan jobusikkerhed i sig selv kan underminere både tilfredshed og langsigtet tilknytning, også i veludbyggede velfærdsstater. Det centrale her er, at disse effekter ikke nødvendigvis afspejler den enkelte medarbejders vilje eller arbejdsmoral, men snarere de strukturelle vilkår, som arbejdet udføres under.

Denne forståelse har direkte implikationer for ledelse af unge på sabbatår. Når ansættelsen på forhånd er defineret som midlertidig, vil forventningerne til arbejdet og relationen til arbejdspladsen ofte være anderledes end hos ældre medarbejdere med fast tilknytning. For mange unge fungerer arbejdet som et overgangsarbejde, der skal finansiere en pause, skabe erfaring eller give afklaring, snarere end som et første skridt i en langsigtet karriere. Det betyder, at fravær af langsigtede karriereforventninger ikke nødvendigvis bør tolkes som lav motivation, men som et vilkår, ledelsen må arbejde indenfor.

Surveyen understøtter denne pointe. En stor del af respondenterne i målgruppen angiver jobtyper, der netop er karakteriseret ved midlertidighed, såsom arbejde inden videregående uddannelse eller tidsbegrænsede stillinger uden klart karrierespæktiv (bilag 1; q9). Samtidig ses der ikke entydige tegn på, at denne midlertidighed i sig selv reducerer villigheden til at yde en indsats. Det peger på, at motivation i denne gruppe ikke først og fremmest er knyttet til ansættelsens varighed, men til hvordan arbejdet opleves inden for den givne ramme.

I forlængelse af dette bliver ledelsens opgave ikke at forsøge at kompensere for midlertidigheden ved at love stabilitet eller fastholdelse, men snarere at anerkende vilkåret og lede meningsfuldt inden for det. Kreshpaj et al. understreger, at prekært arbejde består af flere dimensioner, herunder usikkerhed, manglende rettigheder og begrænset indflydelse. Netop derfor kan ledelsesmæssige tiltag, der øger oplevelsen af respekt, forudsigelighed og inddragelse, have relativt stor betydning, selv når kontrakten er kort.

Dette afsnit peger dermed på, at midlertidighed ikke i sig selv forklarer forskelle i motivation og indsats blandt unge på sabbatår. Midlertidighed udgør snarere den ramme, hvori ledelse udøves, og som former de forventninger, unge møder arbejdet med. Analytisk betyder det, at fokus må flyttes fra ansættelsesform som forklaringsvariabel til ledelsens håndtering af relationen under midlertidige vilkår. Det danner overgangen til næste afsnit, hvor netop forventninger, gensidighed og den psykologiske kontrakt analyseres nærmere.

5.4 Forventninger, gensidighed og psykologisk kontrakt i ledelse af unge på sabbatår

Når unge på sabbatår træder ind i en midlertidig ansættelse, er det let for organisationer at behandle relationen som noget rent formelt, altså en kort kontrakt hvor man køber tid og arbejdskraft, og hvor den unge til gengæld får løn og et punkt på CVet. Men netop her bliver teorien om psykologisk kontrakt nyttig, fordi den viser, at ansættelsesrelationen i praksis næsten altid bliver fyldt med forventninger, som ikke står i kontrakten, og som heller ikke bliver sagt højt, men som stadig virker meget stærkt på motivation og adfærd (Rousseau, 1995). Det centrale er, at medarbejderen typisk oplever, at der findes en form for bytteforhold og fairness, og hvis den oplevelse forstyrres, så får det konsekvenser, også selv om arbejdsforholdet er midlertidigt og kort. Rousseau beskriver psykologisk kontrakt som

personens egne antagelser om gensidige forpligtelser, og det betyder i praksis, at ledelse bliver vurderet på, om den unge føler, at organisationen lever op til det, som den unge mener er lovet, enten direkte eller indirekte, og især gennem små signaler i hverdagen. Det kan være signaler som at blive taget seriøst, få ordentlig oplæring, få lov til at stille spørgsmål uden at blive gjort til grin, og få klarhed omkring hvad der forventes. Det er netop den type forhold, som sjældent fylder i jobannoncer eller kontrakttekst, men som alligevel sætter retningen for om relationen opleves som fair eller som udnyttende.

Det bliver ekstra vigtigt i sabbatårskonteksten, fordi mange unge netop ikke møder arbejdet med forventningen om at blive der i fem år, men de møder det stadig med forventningen om at blive behandlet ordentligt og at deres indsats bliver mødt med noget meningsfuldt retur. Her kan man bruge Rousseaus pointe om schema og mutuality. Schema handler om, at medarbejderen fortolker situationen ud fra tidligere erfaringer, kultur og fortællinger om arbejdsmarkedet, mens mutuality handler om, hvorvidt der faktisk er fælles forståelse af hvad der er lovet og hvad der er rimeligt (Rousseau, 2001). Hvis en ung medarbejder for eksempel oplever, at det var underforstået, at jobbet gav læring og ansvar, men lederen ser jobbet som en ren driftrolle uden udvikling, så kan der opstå et brud, uden at nogen af parterne føler, at de har gjort noget forkert. Det ligner lidt et kommunikationsproblem, men analytisk er det mere end det, fordi bruddet rammer motivationen direkte. Guest argumenterer netop for, at psykologisk kontrakt er værd at tage alvorligt, fordi den hænger sammen med commitment og engagement, og fordi brud ikke kun giver irritation, men også giver en ændring i adfærd, hvor medarbejderen trækker sig, yder mindre og mentalt frakobler sig (Guest, 1998). Det bliver meget relevant i midlertidige ansættelser, fordi organisationen ofte ikke har tid til at reparere relationen, hvis den først er gået skæv. Når kontrakten kun varer nogle måneder, kan en periode på to eller tre uger med lav motivation i praksis fylde en stor del af ansættelsen, og derfor bliver det ledelsesmæssigt dyrt, hvis forventninger ikke afstemmes tidligt.

Her er det også vigtigt at holde fast i, at psykologisk kontrakt ikke kun handler om, at organisationen skylder medarbejderen noget. Den handler om gensidighed. Den unge oplever også, at han eller hun skylder noget tilbage, typisk indsats, fleksibilitet og loyalitet i dagligdagen, men den gensidighed er ofte betinget, så hvis den unge føler at den anden side ikke leverer, så bliver modreaktionen at man redder balancen ved at holde igen. Det er præcis den mekanisme Coyle Shapiro og Kessler finder i deres survey, hvor oplevet

opfyldelse af arbejdsgiverens forpligtelser hænger sammen med højere commitment og mere ekstra rolle adfærd, mens oplevet brud hænger sammen med lavere engagement og en tendens til at tilbageholde indsats (Coyle Shapiro & Kessler, 2000). I sabbatårsgruppen kan det vise sig på en meget konkret måde, hvor medarbejderen stadig møder ind, men stopper med at tage initiativ, stopper med at hjælpe andre, og gør kun det absolut nødvendige. Der er også en pointe her, som passer med Herzberg, nemlig at hvis man kun leverer hygiejnefaktorer som løn og vagtplan, men ikke leverer de forhold der opleves som ansvar, mening eller anerkendelse, så kan man godt undgå utilfredshed, men man får ikke nødvendigvis høj motivation (Herzberg, 1968). Det er ikke en moraliserende pointe, men en forklaring på, hvorfor nogle midlertidige unge yder meget, mens andre hurtigt bliver flade, selv når de formelle vilkår ligner hinanden.

Hvis man kobler det direkte til ledelse, bliver det tydeligt, at en del af den optimale ledelse af unge på sabbatår handler om at styre forventninger og gøre relationen tydelig, uden at man lover mere end man kan holde. Væksthus for Ledelse lægger vægt på at være leder i øjenhøjde, at give daglig anerkendelse, og at gøre formålet synligt, og man kan se det som konkrete greb, der netop mindsker risikoen for misforståelser og brud i psykologisk kontrakt. Når man leder i øjenhøjde, bliver det nemmere for den unge at spørge ind til forventninger og rammer, og når man giver hyppig feedback og anerkendelse, bliver det mere tydeligt hvad der faktisk bliver værdsat, og det er en måde at skabe mutuality på i praksis (Væksthus for Ledelse, 2022). Samtidig kan man også se, at disse greb ikke kun er noget man gør for at være flink. De bliver en måde at sikre stabil drift på, fordi man reducerer risikoen for den stille tilbagetrækning, som teorien og empirien peger på ved kontraktbrud. Surveyen kan bruges let her, ikke som hovedbevis, men som pejling, fordi svarmønstre i bilag 1 peger på, at unge netop vægter forhold som tydelige forventninger, feedback og oplevet fairness relativt højt, og at utilfredshed sjældent kun handler om løn, men ofte handler om hvordan man bliver mødt i hverdagen (bilag 1). Pointen i analysen bliver derfor, at psykologisk kontrakt giver et sprog for, hvorfor små ledelseshandlinger får stor effekt i en midlertidig ansættelse, og hvorfor optimal ledelse af unge på sabbatår ikke kan reduceres til at lave en god vagtplan eller give et løntillæg, men i høj grad handler om at skabe en oplevelse af gensidighed og tydelighed i relationen, uden at bygge den på tomme løfter.

Det betyder også, at hvis specialets konklusion skal være konsistent, så skal den ikke bare sige at unge ønsker udvikling og mening, men den skal også forklare, at unge reagerer

stærkt på brud mellem forventning og praksis, og at ledelse derfor har en særlig opgave i at afstemme og konkretisere, hvad der faktisk er muligt i en kort ansættelse. Der er en slags balance her, fordi for meget salgssnak om udvikling kan skabe forventninger, som ikke kan indfries, og det vil netop skabe brud. Så optimal ledelse i denne sammenhæng bliver også en disciplin i at være realistisk, tydelig og fair, hvor man hellere lover lidt og leverer det, end at love meget og ende med at skuffe. Det er i tråd med både psykologisk kontrakt teorien og med den generelle pointe om, at motivation i midlertidige ansættelser ikke kun handler om indholdet i jobbet, men om hvordan relationen opleves og fortolkes over tid (Rousseau, 1995; Guest, 1998; Coyle Shapiro & Kessler, 2000).

5.6 Ledelsesmæssige implikationer i et spændingsfelt mellem midlertidighed og motivation

Når analysen samles i et mere overordnet perspektiv, bliver det tydeligt, at ledelse af unge på sabbatår ikke kan reduceres til et spørgsmål om at justere enkelte greb eller tilpasse én bestemt motivationsmodel. Snarere peger både teori og empiri på, at ledelse i denne kontekst udspiller sig i et spændingsfelt, hvor midlertidighed, forventninger, mening og strukturelle vilkår hele tiden påvirker hinanden. Det gør ledelsesopgaven mere kompleks end i mange faste ansættelser, netop fordi relationen fra starten er tidsbegrænset og ofte præget af asymmetri i forventninger mellem organisation og medarbejder. Analysen her viser, at det ikke er midlertidigheden i sig selv, der er problemet for motivation, men hvordan midlertidigheden håndteres og italesættes i praksis.

Et centralt fund i analysen er, at unge på sabbatår ofte går ind i arbejdet med et andet tidsperspektiv end ældre medarbejdere. For mange er arbejdet en del af en overgangsfase, hvor formålet ikke nødvendigvis er stabilitet, men afklaring, erfaring og personlig udvikling. Dette stemmer godt overens med både danske undersøgelser af sabbatår og international forskning i midlertidig beskæftigelse, som peger på, at unge i højere grad accepterer kortvarige ansættelser, men samtidig er mere følsomme over for oplevelsen af mening og anerkendelse (EVA, 2019; Kalleberg, 2018). Ledelsesmæssigt betyder det, at klassiske incitamentet knyttet til fastholdelse og langsigtet karriereudvikling har begrænset effekt, hvis de ikke oversættes til noget, der giver mening inden for den unges aktuelle livsfase. Her bliver koblingen mellem forventninger og jobindhold afgørende, fordi den unge typisk ikke

vurderer arbejdet ud fra, hvad det kan føre til om fem år, men ud fra hvad det giver her og nu.

Teorien om psykologisk kontrakt bidrager til at forklare, hvorfor ledelse får så stor betydning netop i denne sammenhæng. Når den formelle kontrakt er kort og ofte relativt snæver, fylder de uformelle signaler fra ledelsen tilsvarende mere. Små handlinger som feedback, inddragelse eller tydelig kommunikation om formål kan få stor betydning for, hvordan relationen opleves, og dermed for den indsats, den unge er villig til at yde (Rousseau, 1995; Guest, 1998). Analysen af surveyen understøtter dette billede, idet unge i målgruppen i højere grad end kontrolgruppen angiver, at oplevelsen af at blive taget seriøst og få ansvar hænger sammen med villigheden til at yde en ekstra indsats (bilag 1; q4, q7). Det peger på, at ledelse i denne kontekst i høj grad handler om at skabe en oplevelse af gensidighed, også når der ikke er udsigt til et langt ansættelsesforløb.

Samtidig må analysen forholde sig kritisk til de strukturelle begrænsninger, som ledelse opererer indenfor. Midlertidigt arbejde er ofte organiseret med fokus på effektivitet, standardisering og fleksibilitet, hvilket kan begrænse mulighederne for jobberigelse og autonomi. Forskning i prekær beskæftigelse viser, at denne type organisering kan have negative konsekvenser for både trivsel og præstation, særligt hvis medarbejderen oplever usikkerhed og manglende indflydelse (Benach et al., 2014; Sverke et al., 2019). Det betyder, at ledelsesmæssige ambitioner om at skabe mening og engagement ikke kan realiseres uden at tage højde for disse vilkår. Analysen peger dog på, at selv inden for relativt stramme rammer findes der et ledelsesrum, hvor små justeringer kan gøre en mærkbar forskel, eksempelvis gennem tydeligere feedback, større ansvar inden for afgrænsede opgaver eller synliggørelse af arbejdets betydning for andre.

Her bliver også psamerspektiverne om mening og prosocial motivation relevante. Flere studier peger på, at unge medarbejdere i høj grad motiveres af at kunne se, at deres arbejde har betydning for andre, hvad enten det er kunder, borgere eller kolleger (Pratt & Ashforth, 2003; Grant, 2012). I analysen fremstår dette som et vigtigt supplement til mere klassiske motivationsforståelser, fordi det giver ledelsen et alternativ til økonomiske incitamenter, som ofte har begrænset effekt i kortvarige ansættelser. Når arbejdet kobles til et tydeligt formål, kan det skabe engagement, selv hvis arbejdet i sig selv er rutinepræget. Surveyen peger i samme retning, idet en betydelig del af målgruppen angiver, at måden arbejdet blev ledet

på, havde større betydning for motivationen end løn og arbejdstid (bilag 1; q8). Det understøtter antagelsen om, at ledelse i denne kontekst i højere grad bør fokusere på relationelle og meningsskabende aspekter frem for materielle belønninger.

Et vigtigt analytisk greb i dette afsnit er samtidig at anerkende, at ledelse af unge på sabbatår ikke kan forstås isoleret fra bredere samfundsmæssige tendenser. Statistikker viser, at sabbatår er blevet normen snarere end undtagelsen, og at unge i stigende grad befinder sig i midlertidige eller atypiske ansættelser i en længere periode af deres liv (Danmarks Statistik, 2024; DUF & Cevea, 2022). Det betyder, at den gruppe, der analyseres i dette speciale, ikke er marginal, men udgør en væsentlig del af arbejdsstyrken i visse sektorer. Ledelsesmæssige valg i forhold til denne gruppe har derfor ikke kun betydning for den enkelte organisation, men også for unges samlede arbejdsmarkedsoplevelse og deres forhold til arbejde mere generelt. Hvis sabbatårsarbejde gentagne gange opleves som meningsløst eller præget af lav tillid, kan det få langsigtede konsekvenser for motivation og engagement senere i arbejdslivet.

Totalt peger analysen i dette afsnit på, at optimal ledelse af unge på sabbatår ikke handler om at kompensere for midlertidighed, men om at arbejde bevidst med den. Midlertidigheden kan ikke fjernes, men den kan håndteres på måder, der enten svækker eller styrker motivation. Når ledelse formår at skabe klare forventninger, give ansvar, tilbyde feedback og synliggøre mening, øges sandsynligheden for, at unge yder en højere indsats, også selv om ansættelsen er kort og fremtidsorienteringen ligger uden for organisationen. Dermed understøtter analysen den overordnede konklusion om, at ledelse spiller en selvstændig og afgørende rolle i forhold til motivation blandt unge på sabbatår, og at denne rolle ikke kan reduceres til hverken løn eller formelle vilkår alene, men må forstås som et samspil mellem struktur, relation og mening.

5.7 Samlet diskussion og perspektivering

Når analysen trækkes et skridt tilbage, står det klart, at ledelse af unge på sabbatår ikke kan forstås som et særtilfælde, men som et koncentreret udtryk for bredere bevægelser på arbejdsmarkedet. Den høje andel af unge i midlertidige ansættelser er ikke et midlertidigt fænomen, men et strukturelt vilkår, som gentager sig år efter år (Danmarks Statistik, 2024; DUF & Cevea, 2022). Det betyder, at de ledelsesmæssige udfordringer, der er analyseret i dette speciale, i praksis berører en stor og tilbagevendende gruppe medarbejdere, særligt i

service, detail, pleje og administrative funktioner. Diskussionen her handler derfor ikke kun om, hvordan man får mest muligt ud af unge på sabbatår, men også om hvilken type arbejdsliv disse unge møder i deres første længere møde med arbejdsmarkedet, og hvilke erfaringer de tager med sig videre.

Et gennemgående træk i analysen er spændingen mellem midlertidighed og engagement. På den ene side viser både statistik og tidligere forskning, at unge ofte accepterer midlertidige ansættelser uden at opfatte dem som et problem i sig selv, fordi arbejdet indgår i en overgangsfase præget af afklaring og eksperimentering (EVA, 2019; Studievalg Danmark, 2024). På den anden side peger både surveyen og den teoretiske ramme på, at denne accept ikke må forveksles med ligegyldighed. Tværtimod viser resultaterne, at unge i målgruppen reagerer tydeligt på, hvordan de bliver mødt ledelsesmæssigt, særligt når det gælder ansvar, feedback og oplevelsen af at blive taget seriøst (bilag 1; q4, q5, q7). Dette stemmer overens med Herzbergs pointe om, at fraværet af utilfredshed ikke automatisk fører til motivation, men at egentlige motivationsfaktorer knytter sig til arbejdets indhold og den rolle, medarbejderen får tildelt (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1968).

I forlængelse heraf bliver teorien om psykologisk kontrakt et centralt diskussionspunkt. Midlertidige ansættelser indebærer ofte en tynd formel kontrakt, men analysen viser, at de uformelle forventninger stadig er til stede og har stor betydning. Når unge oplever, at ledelsen lever op til implicite løfter om eksempelvis læring, respekt eller inddragelse, øges både engagement og villighed til ekstra indsats (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000). Omvendt kan selv små brud på forventningerne få relativt store konsekvenser, netop fordi ansættelsen i forvejen er skrøbelig og let at forlade. Dette perspektiv nuancerer forestillingen om, at midlertidige medarbejdere nødvendigvis er mindre engagerede, og peger i stedet på, at engagementet er mere betinget og situationsafhængigt (Guest, 1998; De Cuyper & De Witte, 2019).

Et andet vigtigt diskussionselement handler om jobindhold og mening. Flere af de inddragede studier peger på, at unge medarbejdere i høj grad motiveres af at kunne se en sammenhæng mellem deres arbejde og en større helhed, hvad enten det er kollegialt, organisatorisk eller samfundsmæssigt (Pratt & Ashforth, 2003; Grant, 2012; Grant & Shandell, 2022). Surveyen understøtter dette, idet en relativt stor andel af respondenterne i målgruppen angiver, at ledelsens måde at organisere arbejdet på har større betydning for

motivationen end løn og arbejdstid alene (bilag 1; q8). Dette fund udfordrer en snæver økonomisk forståelse af motivation i midlertidige ansættelser og peger på, at ledelse også i kortvarige job kan arbejde aktivt med mening, formål og social sammenhæng, uden nødvendigvis at ændre de overordnede strukturelle vilkår.

Samtidig er det væsentligt at fastholde et kritisk blik på analysens begrænsninger. Surveyen giver et øjebliksbillede af oplevelser og vurderinger, men kan ikke fastslå kausale sammenhænge. Det er eksempelvis uklart, i hvilken grad høj motivation skyldes god ledelse, eller om mere motiverede unge i forvejen søger job eller arbejdspladser, hvor ledelsen opleves som bedre. Tidligere forskning i midlertidigt arbejde og mental trivsel peger netop på selektionseffekter, hvor individuelle forskelle spiller en rolle for både jobvalg og oplevelser i arbejdet (Dawson et al., 2015). Hertil kommer metodiske fejlkilder knyttet til rekruttering af respondenter via sociale medier, hvilket kan betyde en overrepræsentation af bestemte typer unge, eksempelvis dem der er mere reflekterede omkring deres arbejdsliv eller mere tilbøjelige til at give udtryk for utilfredshed (bilag 1; metodeafsnit).

På trods af disse begrænsninger bidrager analysen med en række perspektiver, der rækker ud over det konkrete empiriske materiale. Både teori, survey og kontekstuelle kilder peger på, at ledelse af unge på sabbatår bør forstås som en balancering mellem realisme og ambition. Realisme, fordi midlertidighed, udskiftning og begrænsede ressourcer er grundvilkår, som ikke kan fjernes. Ambition, fordi ledelse stadig har et handlingsrum, hvor relationelle og meningsskabende greb kan gøre en reel forskel for motivation og indsats, også på kort sigt (Saks, 2019; Edmondson & Lei, 2014). Perspektiveret bredere kan disse indsigter også anvendes i diskussioner om fremtidens arbejdsmarked, hvor midlertidighed og fleksibilitet forventes at fylde mere, og hvor evnen til at motivere uden at love stabilitet bliver en stadig vigtigere ledelseskompetence.

Afslutningsvist kan analysen ses som et bidrag til en mere nuanceret forståelse af unge på sabbatår som medarbejdere. Frem for at betragte dem som gennemstrømmende arbejdskraft med lav binding, viser specialet, at de ofte møder arbejdet med klare forventninger til læring, ansvar og respekt. Hvordan disse forventninger håndteres ledelsesmæssigt, har betydning ikke kun for den aktuelle arbejdsindsats, men også for de erfaringer og holdninger til arbejdslivet, som de unge tager med sig videre. I den forstand

bliver ledelse af unge på sabbatår ikke blot et spørgsmål om effektiv drift, men også om at forme de tidlige arbejdslivserfaringer, som kan sætte spor langt ud over selve sabbatåret.

Analysen har vist, hvordan ledelse af unge på sabbatår formes i et samspil mellem strukturel midlertidighed, forventninger og oplevet mening i arbejdet. I det følgende løftes blikket fra de analytiske resultater til en bredere diskussion af deres rækkevidde, begrænsninger og placering i forhold til eksisterende forskning. Diskussionen har til formål både at nuancere analysens konklusioner og at reflektere kritisk over de antagelser og valg, som specialet bygger på.

6 Diskussion

6.1 Kritisk diskussion af analysens resultater og forudsætninger

Når analysens resultater samles og diskuteres mere grundigt, er det nødvendigt at tage et skridt tilbage og se på, hvilke forudsætninger de hviler på, og hvilke alternative forklaringer der kan ligge under overfladen. Analysen har peget ret konsekvent på, at ledelsesmæssige forhold som ansvar, feedback, anerkendelse og oplevet mening har større betydning for motivation og ekstra indsats blandt unge på sabbatår end klassiske rammevilkår som løn og arbejdstid. Det er et tydeligt mønster, både i surveyen og i samspillet med den teoretiske ramme. Men netop fordi mønsteret er så konsistent, er det vigtigt at forholde sig kritisk til, om der kan være blinde vinkler eller metodiske forhold, som forstærker netop denne konklusion.

En første kritisk pointe handler om selektion og selvforståelse blandt de unge, der indgår i analysen. Unge på sabbatår er ikke en homogen gruppe, og analysen bygger på en implicit antagelse om, at de i et vist omfang reflekterer over deres arbejdsliv og deres relation til ledelse. Surveyresultaterne tyder på, at mange gør det, men det er ikke givet, at dette gælder for alle. Der kan være en gruppe unge, som ser arbejdet udelukkende som et middel til at finansiere rejser, bolig eller forbrug, og som i praksis er relativt upåvirkelige over for ledelsesmæssige tiltag. Disse unge vil sandsynligvis enten have fravalgt at deltage i surveyen eller have svaret mere neutralt. Dermed kan analysen komme til at overvurdere ledelsens betydning for den samlede population af unge på sabbatår, fordi de mest indifferent indstillede ikke fylder meget i materialet. Det betyder ikke, at resultaterne er

forkerte, men at de snarere siger noget om en betydelig del af målgruppen end om hele gruppen uden undtagelse.

En anden væsentlig diskussion knytter sig til forholdet mellem ledelse og de strukturelle vilkår for midlertidigt arbejde. Flere af de inddragede kilder om prekær beskæftigelse peger på, at usikkerhed, korte kontrakter og manglende rettigheder i sig selv har en negativ effekt på både trivsel og præstation. I analysen er disse forhold bevidst ikke gjort til hovedfokus, fordi problemformuleringen handler om, hvad ledelse kan gøre inden for de givne rammer. Alligevel rejser det spørgsmålet, om analysen indirekte lægger et uforholdsmæssigt stort ansvar på den enkelte leder. Når unge rapporterer højere motivation i job med ansvar og feedback, kan det lige så vel være et udtryk for, at disse jobtyper ofte også har bedre planlægning, mere stabile vagter eller større forudsigelighed, uden at det nødvendigvis registreres som sådan af respondenterne. Med andre ord kan nogle af de effekter, der tilskrives ledelse, i praksis være sammenflettet med organisatoriske forhold, som lederen ikke fuldt ud kontrollerer. Det udfordrer analysens anvendelighed, hvis resultaterne læses for instrumentelt, som om bedre ledelse alene kan kompensere for strukturel usikkerhed.

Derudover er der grund til at forholde sig kritisk til brugen af klassiske motivationsteorier i en kontekst, hvor ansættelsen per definition er midlertidig og ofte uden langsigtede perspektiver. Herzbergs sondring mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer giver et analytisk greb til at forstå, hvorfor løn og arbejdstid sjældent nævnes som det mest motiverende. Men teorien bygger på antagelsen om, at arbejdet udgør en central del af individets identitet og livsprojekt. For unge på sabbatår er arbejdet ofte netop ikke det primære projekt, men et midlertidigt led i en større overgang. Det rejser spørgsmålet om, hvorvidt det, der i analysen tolkes som motivation, i virkeligheden snarere handler om oplevelsen af respekt og ordentlighed i relationen til arbejdspladsen. Når unge svarer, at ansvar og feedback betyder noget, kan det lige så meget være et signal om, at de ikke ønsker at blive behandlet som udskiftelige hænder, som et udtryk for egentlig arbejdsmæssig ambition. Denne fortolkning ændrer ikke analysens konklusioner fundamentalt, men den forskyder fokus fra motivation i snæver forstand til relationel anerkendelse og gensidighed, hvilket også flugter med teorien om psykologisk kontrakt.

En fjerde kritisk dimension handler om surveyens rolle i analysen. Surveyen er bevidst holdt relativt enkel og bruges primært som et supplement til den kvalitative og teoretiske analyse.

Det styrker sammenhængen i specialet, men det betyder også, at der er begrænsninger i, hvor præcist sammenhænge kan dokumenteres. For eksempel kan analysen ikke afgøre, om ansvar fører til højere indsats, eller om det snarere er de mest engagerede unge, der får tildelt ansvar. Denne potentielle omvendte kausalitet er velkendt i motivationsforskningen og gælder i særlig grad i uformelle og midlertidige job, hvor ledere ofte belønner engagement med mere ansvar. Analysen anerkender dette, men det er vigtigt at understrege, at resultaterne derfor bør læses som mønstre og sammenhænge, ikke som beviser for entydige årsagsrelationer.

Endelig peger analysen selv på en mere normativ spænding, som fortjener at blive diskuteret åbent. Specialet tager udgangspunkt i et arbejdsgiver- og ledelsesperspektiv, hvor målet er at få mere ud af unge på sabbatår i form af motivation og indsats. Men sabbatåret har for mange unge netop en funktion som pause, afklaring og afstandtagen fra præstationskrav. Der er en risiko for, at en for stærk ledelsesmæssig fokusering på motivation og performance kan komme til at underminere denne funktion. Analysen viser, at unge reagerer positivt på ansvar og feedback, men den siger ikke nødvendigvis, at de ønsker et arbejdsliv, der ligner en karriere, mens de er på sabbatår. Denne spænding betyder, at ledelse af unge på sabbatår ikke kun handler om at optimere, men også om at balancere mellem at stille krav og give plads. Det er en balance, som analysen peger på, men som den ikke kan fastlægge entydige løsninger på.

Diskussionen her viser, at analysens resultater er både meningsfulde og begrænsede. De understøtter en forståelse af, at ledelse spiller en reel rolle for motivation blandt unge på sabbatår, men de gør det også klart, at denne rolle ikke kan forstås isoleret fra kontekst, struktur og livsfase. Analysen kan derfor ikke bruges som en simpel opskrift på bedre ledelse, men snarere som et analytisk bidrag, der nuancerer billedet af unge i midlertidige ansættelser og tydeliggør, hvor ledelsesmæssige indsatser har potentiale, og hvor deres rækkevidde stopper.

6.2 Diskussion i forhold til eksisterende forskning

Når analysens resultater sættes i relation til den eksisterende forskning om unge, midlertidig beskæftigelse og motivation, fremstår der både klare sammenfald og vigtige nuanceringer. På den ene side bekræfter specialets resultater en række veletablerede pointer i motivations- og ledelseslitteraturen. På den anden side udfordrer de implicit nogle af de

mere generaliserende antagelser, som præger forskningen i arbejdsmotivation, særligt når denne anvendes på grupper i midlertidige og overgangsbaserede ansættelser.

En central overensstemmelse findes i relation til klassiske og nyere teorier om, at oplevelsen af mening, ansvar og anerkendelse spiller en afgørende rolle for motivation. Herzbergs sondring mellem hygiejnefaktorer og motivationsfaktorer genfindes tydeligt i analysen, idet løn og formelle vilkår fremstår som nødvendige, men ikke tilstrækkelige, for høj motivation blandt unge på sabbatår. Dette stemmer overens med både Herzbergs oprindelige pointer og senere videreudviklinger, herunder jobdesignlitteraturen hos Hackman og Oldham samt forskning i meningsfuldt arbejde. Analysen bekræfter dermed, at også midlertidige medarbejdere reagerer positivt på arbejde, der giver mulighed for ansvar og oplevet betydning, selv når ansættelsen ikke er tænkt som langsigtet.

Samtidig bidrager specialet med en vigtig nuancering af selvbestemmelsesteorien, som ofte anvendes bredt i studier af motivation. Deci og Ryan betoner autonomi, kompetence og relationer som universelle psykologiske behov, men analysen indikerer, at disse behov kan antage forskellige former afhængigt af livsfase og kontekst. For unge på sabbatår ser autonomi eksempelvis ikke nødvendigvis ud til at handle om strategisk indflydelse eller langsigtet selvrealisering, men snarere om at blive givet et afgrænset ansvar og opleve tillid i det daglige arbejde. På samme måde synes kompetence i højere grad at knytte sig til læring og udvikling, der opleves som personlig relevant, snarere end til præstation i traditionel organisatorisk forstand. Analysen peger dermed på, at selv om de grundlæggende behov genfindes, bør deres konkrete udtryk forstås mere situationsbestemt, end teorien ofte lægger op til.

I relation til forskningen om psykologiske kontrakter ligger specialets resultater tæt på de empiriske fund hos både Guest samt Coyle Shapiro og Kessler. Analysen understøtter tydeligt, at unge på sabbatår reagerer på oplevelsen af, om ledelsen lever op til implicitte forventninger om fair behandling, udviklingsmuligheder og respekt. Når disse forventninger indfries, øges motivationen og villigheden til at yde en ekstra indsats, også selv om ansættelsen er kortvarig. Omvendt kan manglende feedback, uklare forventninger eller fravær af anerkendelse opleves som et brud på den psykologiske kontrakt, hvilket hurtigt svækker engagementet. Specialet bidrager her med at vise, at psykologiske kontrakter ikke

kun er relevante i faste ansættelser, men også spiller en central rolle i midlertidige relationer, hvor den formelle kontrakt i sig selv er begrænset.

Samtidig adskiller specialets resultater sig delvist fra dele af litteraturen om prekær beskæftigelse, hvor midlertidige ansættelser ofte fremstilles som entydigt demotiverende og forbundet med lav trivsel. Studier af Benach, Kalleberg og Sverke m.fl. dokumenterer klare negative sammenhænge mellem jobusikkerhed og både trivsel og performance, og disse resultater kan umiddelbart synes at stå i kontrast til analysens fund, hvor mange unge på sabbatår udviser relativt høj motivation trods midlertidige vilkår. Denne forskel peger dog snarere på en kontekstuel end en teoretisk uoverensstemmelse. For unge på sabbatår er midlertidigheden ofte forventet og i nogen grad selvvalgt, hvilket reducerer den oplevede usikkerhed sammenlignet med ældre medarbejdere, for hvem midlertidighed kan true økonomisk stabilitet og identitet. Specialet bidrager således med en vigtig differentiering i forståelsen af prekær beskæftigelse, hvor midlertidighed ikke i sig selv er demotiverende, men hvor dens betydning afhænger af livsfase, forventninger og oplevet alternativ.

I forlængelse heraf nuancerer specialet også forskningen i jobusikkerhed og employability. De Cuyper og De Witte peger på, at oplevet employability kan fungere som buffer mod negative effekter af jobusikkerhed, og dette perspektiv genfindes indirekte i analysen. Mange unge på sabbatår synes at acceptere midlertidige vilkår netop fordi de oplever sig som mobile og ikke afhængige af det konkrete job på længere sigt. Det betyder, at ledelsesmæssige tiltag, der understøtter læring og kompetenceudvikling, kan have en dobbelt effekt: de styrker både den aktuelle motivation og den unges oplevelse af fremtidige muligheder. Dermed bliver ledelse ikke kun et spørgsmål om at styre indsats her og nu, men også om at understøtte en overgangsproces.

Endelig placerer specialets resultater sig i forlængelse af mere praksisnære bidrag om ledelse af unge, herunder Væksthus for Ledelses og FOA's publikationer. Analysens fund om betydningen af anerkendelse, tydelig kommunikation og ledelse i øjenhøjde harmonerer med disse rapporters anbefalinger. Samtidig bidrager specialet med en mere analytisk forankring af disse råd ved at koble dem til etablerede teorier om motivation og psykologiske kontrakter. Hvor praksisguides ofte præsenterer anbefalinger normativt, viser dette speciale, hvordan og hvorfor bestemte ledelsesformer ser ud til at virke i netop denne kontekst.

Specialet bidrager altså til den eksisterende forskning ved at forbinde klassisk motivationsteori med en livsfaseorienteret forståelse af arbejde og ledelse. Resultaterne understøtter ikke blot kendte teorier, men peger også på behovet for at anvende dem mere kontekstuel, når fokus er på unge i midlertidige ansættelser. Dermed udfordres implicitte antagelser om, at motivation fungerer ens på tværs af alder, ansættelsesform og livssituation, og specialet bidrager i stedet med en mere nuanceret forståelse af motivation som et relationelt og situationsbestemt fænomen.

6.3 Overførbarhed og kontekstuelle begrænsninger

Når resultaterne fra analysen fortolkes, er det nødvendigt at forholde sig nøgternt til, hvor langt de kan strækkes ud over den konkrete kontekst, de er fremkommet i. Specialet tager afsæt i unge på sabbatår i midlertidige ansættelser, primært i jobtyper der er kendetegnet ved relativt lav formel adgangsbarriere og høj personaleomsætning. Det betyder, at resultaterne i høj grad afspejler erfaringer fra arbejdspladser, hvor relationen mellem medarbejder og organisation ofte er løs, tidsafgrænset og præget af gensidige forventninger om midlertidighed. Det sætter en ramme for, hvordan ledelse opleves og tillægges betydning, og dermed også for, hvilke ledelsesmæssige greb der overhovedet får effekt.

Samtidig peger analysen på mekanismer, som ikke er unikke for sabbatårskonteksten, men som snarere fremstår forstærkede her. Behovet for mening, oplevet ansvar og anerkendelse er ikke særskilt for unge i midlertidigt arbejde, men det fremstår tydeligere, fordi fraværet af langsigtet tilknytning gør andre motivationskilder mere skrøbelige. Hvor fastansatte medarbejdere i højere grad kan hente motivation i stabilitet, karrierespæktiver eller organisatorisk loyalitet, er unge på sabbatår i højere grad afhængige af, at arbejdet giver mening her og nu. Det gør, at ledelsens måde at uddelegere ansvar, give feedback og skabe sammenhæng mellem opgave og formål får en mere direkte betydning for indsatsen.

Det betyder dog ikke, at resultaterne uden videre kan overføres til andre grupper af midlertidigt ansatte. Midlertidighed dækker over mange forskellige livssituationer, og analysen viser indirekte, at sabbatår ikke blot er en ansættelsesform, men også en overgangsfase. Forventningerne til arbejdet formes af, at mange respondenter ser ansættelsen som midlertidig, men samtidig som et led i personlig afklaring eller udvikling. Det adskiller dem fra andre midlertidige grupper, som fx vikarer i senere livsfaser eller

medarbejdere i projektansættelser med høj faglig specialisering. Her kan psykologiske kontrakter, motivationsstrukturer og reaktioner på ledelse se markant anderledes ud.

Derudover må den nationale kontekst tages i betragtning. Danmark adskiller sig fra mange andre lande ved både udbredelsen og normaliseringen af sabbatår, samt ved et relativt stærkt sikkerhedsnet og en arbejdsmarkedskultur med lav magtdistance. Det påvirker, hvordan unge forstår både arbejde og ledelse. En tilsvarende undersøgelse i en kontekst med højere ungdomsarbejdsløshed eller svagere sociale rettigheder kunne meget vel vise andre mønstre, hvor økonomisk sikkerhed og jobfastholdelse spiller en større rolle for motivationen end de forhold, der fremhæves her. Overførbareheden af resultaterne er derfor tæt knyttet til kontekster, hvor midlertidigt arbejde indgår som et forventet og relativt frivilligt led i unges livsforløb.

Analysen peger på, at resultaterne bedst forstås som analytisk generaliserbare snarere end statistisk repræsentative. De bidrager med indsigt i, hvordan motivation formes i krydsfeltet mellem midlertidighed, livsfase og ledelse, men de udgør ikke et universelt svar på, hvordan alle unge medarbejdere bør ledes. Styrken ligger i afdækningen af mekanismer og sammenhænge, som kan genfindes i lignende kontekster, snarere end i en ambition om at opstille generelle ledelsesprincipper løsrevet fra den konkrete virkelighed, de udspringer af.

6.4 Metodiske og analytiske begrænsninger

Selv om specialets analyser peger på klare mønstre i relation til motivation og ledelse af unge på sabbatår, er det nødvendigt at være tydelig omkring de begrænsninger, som både metodevalg og datagrundlag medfører. Disse begrænsninger ændrer ikke nødvendigvis konklusionernes relevans, men de sætter rammerne for, hvordan resultaterne bør forstås og anvendes.

En første og grundlæggende begrænsning knytter sig til surveyens karakter. Spørgeskemaundersøgelsen giver et bredt indblik i unges oplevelser og vurderinger, men den kan ikke afdække de dybere fortolkningsprocesser, som ligger bag svarene. Når respondenter eksempelvis angiver, at anerkendelse eller mening i arbejdet har betydning for deres motivation, siger det relativt lidt om, hvordan disse begreber konkret forstås i deres hverdag, og hvilke situationer der har formet deres svar. Surveydata har her en iboende fladhed, hvor komplekse oplevelser reduceres til faste svarmuligheder. Det betyder, at

analysen i høj grad må læse mønstre frem for fortællinger, og at nuancer uundgåeligt går tabt.

Derudover er der en selvselektion i datamaterialet, som ikke kan ignoreres. De unge, der har valgt at besvare spørgeskemaet, kan tænkes at være mere refleksive, mere engagerede eller mere utilfredse end dem, der har undladt at svare. Det kan betyde, at visse perspektiver enten over- eller underrepræsenteres. Særligt er det muligt, at unge, der er meget kortvarigt tilknyttet arbejdsmarkedet, eller som oplever arbejdet som rent instrumentelt, i mindre grad har haft incitament til at deltage. Det stiller krav til forsigtighed, når resultaterne generaliseres.

En anden væsentlig begrænsning handler om afgrænsningen af målgruppen. Begrebet "unge på sabbatår" dækker over en relativt heterogen gruppe, både hvad angår alder, uddannelsesbaggrund, socioøkonomiske vilkår og fremtidsplaner. Analysen behandler gruppen som analytisk sammenhængende, hvilket er nødvendigt for at kunne sige noget generelt, men det indebærer også en risiko for at udjævne interne forskelle. En ung, der arbejder fuldtid i et år med klare uddannelsesplaner, kan have fundamentalt andre forventninger og motivationsdrivere end en ung, der befinder sig i en mere uafklaret livssituation. Disse forskelle adresseres kun indirekte i analysen.

Også den teoretiske ramme indebærer begrænsninger. De anvendte motivationsteorier og ledelsesperspektiver er i vid udstrækning udviklet på baggrund af mere stabile ansættelsesformer og voksne medarbejdere. Selvom specialet netop har haft til formål at undersøge, hvordan disse teorier kan anvendes analytisk i en midlertidig og overgangspræget kontekst, er der en risiko for, at teorierne i sig selv trækker analysen i bestemte retninger. For eksempel kan fokus på mening, ansvar og psykologisk kontrakt betyde, at mere instrumentelle eller kortsigtede motivationsformer kommer til at fremstå som mindre legitime, selv om de for nogle unge kan være helt rationelle og tilstrækkelige.

En beslægtet udfordring er, at specialet primært bygger på de unges perspektiv. Ledernes egne fortolkninger, prioriteringer og strukturelle vilkår er kun indirekte belyst gennem teori og sekundære kilder. Det betyder, at analysen i nogen grad risikerer at lægge et normativt pres på ledelsesrollen, uden fuldt ud at indfange de organisatoriske begrænsninger, som ledere faktisk står overfor. En mere balanceret empirisk tilgang kunne have inddraget lederinterviews eller organisationscases, som kunne have nuanceret billedet yderligere.

Endelig er der en tidsmæssig begrænsning, som er værd at fremhæve. Motivation og oplevelsen af ledelse er dynamiske fænomener, der ændrer sig over tid. Surveyen og analysen giver et øjebliksbillede, men kan ikke sige noget sikkert om, hvordan unges motivation udvikler sig gennem et helt sabbatår, eller hvordan ledelsesmæssige tiltag virker på længere sigt. Det betyder, at kausale sammenhænge må fortolkes med forsigtighed, og at analysen i højere grad peger på sandsynlige sammenhænge end på entydige årsagsforklaringer.

De her begrænsninger ligger altså op til, at specialets resultater bør læses som analytiske indsigter snarere end definitive sandheder. De bidrager til at forstå centrale mekanismer i ledelse af unge på sabbatår, men de udtømmer ikke fænomenet. Netop derfor kan de også fungere som et afsæt for videre forskning, hvor mere kvalitative metoder, longitudinelle designs eller organisationsnære studier kunne uddybe og udfordre de konklusioner, der er draget her.

7 Konklusion

Specialet undersøger ledelse af unge på sabbatår i midlertidige ansættelser med fokus på motivation, engagement og arbejdsindsats, og det gør det gennem et semisystematisk litteraturreview og en survey med 279 besvarelser, hvor 129 tilhører målgruppen og 150 udgør en sammenligningsgruppe med mere fast tilknytning til arbejdsmarkedet. På den baggrund kan specialet konkludere, at unge på sabbatår i dette materiale tydeligt forbinder deres motivation og villighed til at yde en ekstra indsats med ledelsesrelaterede forhold, især ansvar, feedback og oplevelsen af at blive taget seriøst, mens løn og arbejdstid primært fremstår som basale vilkår, der skal være rimelige, men som sjældent forklarer forskelle i engagement. Det mest klare mønster i surveyen er, at et flertal i målgruppen peger på ledelse, ansvar og feedback som vigtigere for deres motivation end løn og arbejdstid, og at der samtidig er stor variation i, hvor meget ansvar og feedback de oplever at få, selv blandt unge der befinder sig i nogenlunde samme overgangstype af job. Det understøtter projektets hovedpointe om, at indsats blandt unge på sabbatår ikke kan forstås som en automatisk konsekvens af alder eller midlertidig ansættelse, men snarere som noget der ser ud til at variere med kvaliteten af den konkrete ledelse og arbejdets udformning.

Teoretisk kan de observerede mønstre forklares på en måde, der er konsistent med specialets ramme, uden at specialet behøver at gøre krav på universelle lovmæssigheder. Herzbergs skelnen mellem vilkår, der primært forebygger utilfredshed, og vilkår, der kan fungere som egentlige motivationskilder, passer til, at løn og arbejdstid i materialet sjældent fremstår som det, der løfter engagement, mens ansvar og feedback ofte gør. Samtidig peger teorien om psykologisk kontrakt på en plausibel mekanisme, der giver særlig mening i midlertidige ansættelser, nemlig at oplevelsen af gensidighed, fairness og tydelige forventninger kan få uforholdsmæssigt stor betydning, når ansættelsesrelationen på forhånd er skrøbelig og tidsafgrænset. Når unge oplever respekt, tydelighed og mulighed for at tage ansvar, fremstår det som forhold, der kan understøtte deres engagement, mens fravær af feedback og oplevelsen af at blive behandlet som udskiftelig arbejdskraft fremstår som forhold, der kan svække motivationen. Specialet kan dermed konkludere, at ledelse i denne kontekst med stor sandsynlighed virker gennem relationelle og meningsskabende mekanismer snarere end gennem økonomiske incitamenter alene, og at ledelsens håndtering af forventninger og hverdagsrelationen ser ud til at være særlig central, når ansættelsen er midlertidig og unges tidshorisont ofte er kort.

Specialet kan samtidig meget præcist afgrænse, hvad det ikke kan konkludere. For det første kan det ikke fastslå kausale effekter af bestemte ledelsestiltag. Surveyen viser mønstre i oplevelser og sammenhænge, men den kan ikke afgøre, om god ledelse skaber høj motivation, eller om mere motiverede unge oftere ender i arbejdspladser eller situationer, hvor ledelsen opleves bedre, eller hvor ledere giver dem mere ansvar netop fordi de allerede yder en høj indsats. For det andet kan specialet ikke dokumentere, at en bestemt praksis er optimal i en stærk, generel forstand, og det kan ikke rangordne tiltag efter effekt eller sikkerhed, fordi data ikke består af før efter målinger, eksperimentel variation eller repræsentative sammenligninger på tværs af brancher og organisationsformer. For det tredje kan resultaterne ikke uden videre generaliseres til alle unge på sabbatår i Danmark, fordi rekruttering via sociale medier kan give skævheder i, hvem der svarer, og fordi målene er selvrapporterede vurderinger frem for observeret adfærd eller objektive performance mål. Endelig kan specialet kun sige noget indirekte om samspillet mellem ledelse og strukturelle vilkår, fordi faktorer som jobtype, vagtstruktur, arbejdsbelastning og lokale personalepolitikker kan være sammenflettet med oplevelsen af ledelse, uden at materialet kan adskille dem klart.

Det, specialet mest nøgternt kan stå på, er derfor en betinget og kontekstnær konklusion: I det undersøgte materiale fremstår unges motivation og ekstra indsats i midlertidige sabbatårsjob som tæt knyttet til oplevet ansvar, feedback, tydelige forventninger og respekt i relationen til nærmeste leder, mens løn og arbejdstid især fungerer som forudsætninger, der sjældent forklarer variation i engagement. Specialet kan dermed bidrage med en forklaring på, hvorfor ledelse kan få særlig betydning i midlertidige ansættelser, og med en fagligt begrundet indikation af, hvilke ledelsesrelaterede forhold der er mest relevante at arbejde videre med, hvis man vil forstå og understøtte motivation blandt unge på sabbatår. Samtidig må det fastholdes, at specialet ikke kan dokumentere sikre årsagsvirkninger eller levere en endelig opskrift på, hvad der virker, men det kan formulere sandsynlige mekanismer og klare grænser for, hvor konklusionens styrke stopper.

8 Litteraturliste

Archer, M. S. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge University Press.

Benach, J., et al. (2014). Precarious employment. *Annual Review of Public Health*, 35, 229–253.

Bhaskar, R. (1978). *A realist theory of science*. Verso.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.

Danermark, B., et al. (2002). *Explaining society: Critical realism in the social sciences*. Routledge.

Danmarks Evalueringsinstitut. (2019). *Studerendes sabbatår*. <https://eva.dk>

Danmarks Statistik. (2021). Flere fast og færre midlertidigt ansatte unge.

<https://www.dst.dk>

Danmarks Statistik. (2024). Midlertidige ansættelser blandt unge. <https://www.dst.dk>

Danmarks Statistik. (2025). Få studenter læser videre lige efter gymnasiet.

<https://www.dst.dk>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction. *Economic and Industrial Democracy*.

DUF & Cevea. (2022). Unge i atypisk beskæftigelse. <https://duf.dk>

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.

Fleetwood, S. (2005). Ontology in organization and management studies. *Organization*, 12(2), 197–222.

Grant, A. M. (2012). Prosocial motivation at work. *Academy of Management Journal*, 55(3), 589–615.

Grant, A. M., & Shandell, M. (2022). Social motivation at work. *Annual Review of Psychology*, 73, 301–326.

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649–664.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious lives*. Polity Press.

Kreshpaj, B., et al. (2020). What is precarious employment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 46(3), 235–247.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Goal setting theory. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

OECD. (2023). Investing in youth: Denmark. <https://www.oecd.org>

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations. Sage.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 511–530.

Sayer, A. (1992). *Method in social science*. Routledge.

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

Studievalg Danmark. (2024). De unge i sabbatårene. <https://studievalg.dk>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Systematic review methodology. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Væksthus for Ledelse. (2022). Ledelse af unge. <https://lederweb.dk>

8.1 Litteraturreview

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596.

Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959–983.

Crocco, J. R., & Johnson, R. V. (2022). Developing a leadership framework for youth. *Journal of Youth Development*, 17(2), 1–18.

Duggan, J., McGuire, D., & Broughton, A. (2019). Algorithmic management and app-work in the gig economy. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 1–15.

Eich, D. J. (2008). A grounded theory of high-quality leadership programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 176–187.

Gash, V. (2008). Bridge or trap? Temporary workers' transitions to unemployment and to the standard employment contract. *European Sociological Review*, 24(5), 651–668.

Gebel, M. (2010). Early career consequences of temporary employment in Germany and the UK. *Work, Employment and Society*, 24(4), 641–660.

Haber, P., & Komives, S. R. (2009). Predicting the individual values of the social change model of leadership development. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 133–146.

Hastings, L. J., & McElravy, L. J. (2020). Further examination of youth leadership skill predictors. *Journal of Leadership Education*, 19(1), 1–14.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.

Lerner, R. M., et al. (2011). Positive youth development. *Journal of Youth Development*, 6(3), 1–16.

Mortensen, J. M., et al. (2014). Leadership through a youth lens. *Journal of Community Psychology*, 42(7), 844–858.

Ryan, P. (2001). The school-to-work transition. *Journal of Economic Literature*, 39(1), 34–92.

Verd, J., de la Torre, R. M., & Pérez, J. (2020). Youth unemployment and employment trajectories. *Journal for Labour Market Research*, 54(1), 1–14.

9 Bilag

9.1 Bilag 1 – Survey resultater

Bilag 1 – Spørgeskema og fordeling af besvarelser

Spørgeskema undersøgelsen består af i alt 279 besvarelser. MG er defineret som respondenter der i spm 1 har angivet, at de enten er på sabbatår og arbejder nu, eller har været på sabbatår indenfor de seneste par år og har arbejdet (Q1 = 1 eller 2). KG er defineret som respondenter der har angivet, at de ikke er på sabbatår og har haft fast tilknytning til arbejdsmarkedet i flere år (Q1 = 3).

Antal respondenter

MG: 129

KG: 150

Ialt: 279

Q1 Nuværende situation

1 Sabbatår og arbejder nu: MG 70 KG 0

2 Sabbatår tidligere: MG 59 KG 0

3 Fast tilknytning: MG 0 KG 150

Skala anvendt i Q3–Q8 og Q11

1 = helt uenig

2 = overvejende uenig

3 = hverken enig eller uenig

4 = overvejende enig

5 = helt enig

Q3 Løn og arbejdstid oplevet som rimelig

1: MG 29 KG 16

2: MG 24 KG 36

3: MG 31 KG 36

4: MG 29 KG 33

5: MG 16 KG 29

Q4 Ansvar ud over rutineprægede opgaver

1: MG 15 KG 15

2: MG 28 KG 20

3: MG 31 KG 34

4: MG 37 KG 54

5: MG 18 KG 27

Q5 Løbende feedback fra leder

1: MG 22 KG 13

2: MG 30 KG 29

3: MG 31 KG 30

4: MG 31 KG 49

5: MG 15 KG 29

Q6 Rolle og forventninger tydelige

1: MG 17 KG 10

2: MG 28 KG 26

3: MG 38 KG 35

4: MG 32 KG 55

5: MG 14 KG 24

Q7 Egne ønsker og ambitioner taget seriøst

1: MG 22 KG 13

2: MG 31 KG 28

3: MG 36 KG 35

4: MG 29 KG 56

5: MG 11 KG 18

Q8 Villighed til ekstra indsats

1: MG 7 KG 6

2: MG 22 KG 15

3: MG 26 KG 34

4: MG 54 KG 62

5: MG 20 KG 33

Q9 Type arbejde

1 Midlertidigt arbejde før videregående uddannelse: MG 69 KG 1

2 Studiejob: MG 21 KG 11

3 Midlertidigt arbejde uden direkte udd relation: MG 25 KG 4

4 Fast arbejde som primær beskæftigelse: MG 3 KG 112

5 Platform gig arbejde: MG 5 KG 18

6 Ikke i arbejde pt: MG 6 KG 4

Q10 Jobområde

Service butik: MG 40 KG 16

Lager logistik produktion: MG 29 KG 34

Kontor admin: MG 11 KG 48

Omsorg pleje sundhed: MG 8 KG 27

Restaurant café hotel: MG 33 KG 7

Undervisning børn unge: MG 3 KG 4

Platform gig: MG 3 KG 10

Andet: MG 2 KG 0

Ikke i arbejde: MG 0 KG 4

Q11 Kontrolspørgsmål

1: MG 19 KG 11

2: MG 27 KG 24

3: MG 38 KG 32

4: MG 33 KG 58

5: MG 12 KG 25

Q12 Størst betydning for motivation

1 Løn og arbejdstid: MG 9 KG 19

2 Ledelse ansvar feedback: MG 73 KG 54

3 Begge dele nogenlunde lige: MG 37 KG 66

4 Ingen af delene: MG 10 KG 11

9.2 Bilag 2 – Brug af generativ AI

Til udarbejdelsen af specialet har der været benyttet tre overordnede udbydere af generativ AI, herunder Claude Opus og ChatGPT i forskellige versioner. Claude Opus 4.1, og i slutningen af processen Claude Opus 4.5, har haft en væsentlig sproglig og strukturel indvirkning på projektet. Claude Opus er en generalistisk model i stil med ChatGPT, men vurderes at være mere driftsikker og have en stærkere kontekstuel hukommelse, om end den samtidig er langsommere og mindre egnet til at producere original tekst. Modellen har primært været anvendt til at strukturere argumentationen og skabe mere logiske opdelinger i teksten, hvilket har styrket projektets læsbarhed. I den forbindelse har der været opmærksomhed på, at sproget i perioder er blevet mere monotont end den oprindelige formulering, hvilket løbende er blevet justeret manuelt.

Derudover har modellen været anvendt til at vurdere konsistens i argumentationen og i flere tilfælde gjort opmærksom på analytiske eller strukturelle svagheder, som efterfølgende er blevet bearbejdet og korrigeret af forfatteren.

Scite AI er udelukkende anvendt i forbindelse med litteraturarbejdet. Her er relevante kilder blevet uploadet, og værktøjet er eksplicit blevet anvendt uden ekstern søgning, således at

det alene har refereret til de udvalgte kilder. Scite AI har i denne sammenhæng været anvendt til at skabe overblik over centrale pointer og relationer i det eksisterende kildeapparat samt til at identificere uddybende perspektiver, som ikke umiddelbart fremgik af den manuelle gennemlæsning. Værktøjet vurderes at være mere stabilt i denne funktion end generalistiske AI modeller som Claude og ChatGPT. Anvendelsen har efter forfatterens vurdering bidraget til at styrke reliabiliteten i litteraturarbejdet og gjort kildeprocessen mere struktureret, hvilket har mindsket risikoen for oversete sammenhænge og forskerfejl.

Det understreges, at det analytiske arbejde, fortolkningen af empiri, udvælgelsen af teori samt formuleringen af specialets konklusioner udelukkende er foretaget af forfatteren.