



Reso- nans i øjen- højde

Resonans er en emotionel relation, hvor der skabes genlyd mellem personer, en gensidig samklang med hinanden, hvor vi er besvarende hinanden, men på samme tid også er talende med egen stemme¹.

Generation Z som medarbejdere i dagtilbud

Whitepaper, Peter Rod (red.)

www.læreplanstræet.dk

Resonans i øjenhøjde

Generation Z som medarbejdere i dagtilbud

cand. pæd., lektor emeritus **Peter Rod**

peter@blichfeldtroed.dk

www.laereplanstraetet.dk

grafik **Studio Yanosen**

contact@yanosen.studio

udgave 12.03.2025

I denne serie findes der også følgende essays:

- Børneperspektivernes mulighedsrum
- Evaluering i et børneperspektiv
- Organisering i dagtilbud
- Her spilder vi ikke børnenes tid
- Det styrket børneliv

www.blichfeldtroed.dk/materialer



Resonans i øjenhøjde

Generation Z som medarbejdere i dagtilbud

Indhold

Indledning	1
Generation Z som medarbejdere i dagtilbud	2
Generation Z som arbejdskraft	2
Arbejdsmarkedets og samfundets udvikling	2
Kommer fra et uddannelsessystem med faglige mål og test	3
Krisebevidste	4
Karakteristika og forventninger til deres arbejdsliv	4
Udfordringer og bekymringer om arbejdslivet	5
Muligheder for at tiltrække og fastholde de unge	5
Resonans ledelse i øjenhøjde	6
Placerer sig central - ikke højt	6
Arven efter New Public Management	7
Nye arbejdsformer	8
Administration og kontrol	8
Velfærdsarbejde	8
Fremtiden i Det Relationelle Paradigme	9
Metoder til en resonant leder kan inspirere og motivere medarbejdere	9

Indledning

Generationer



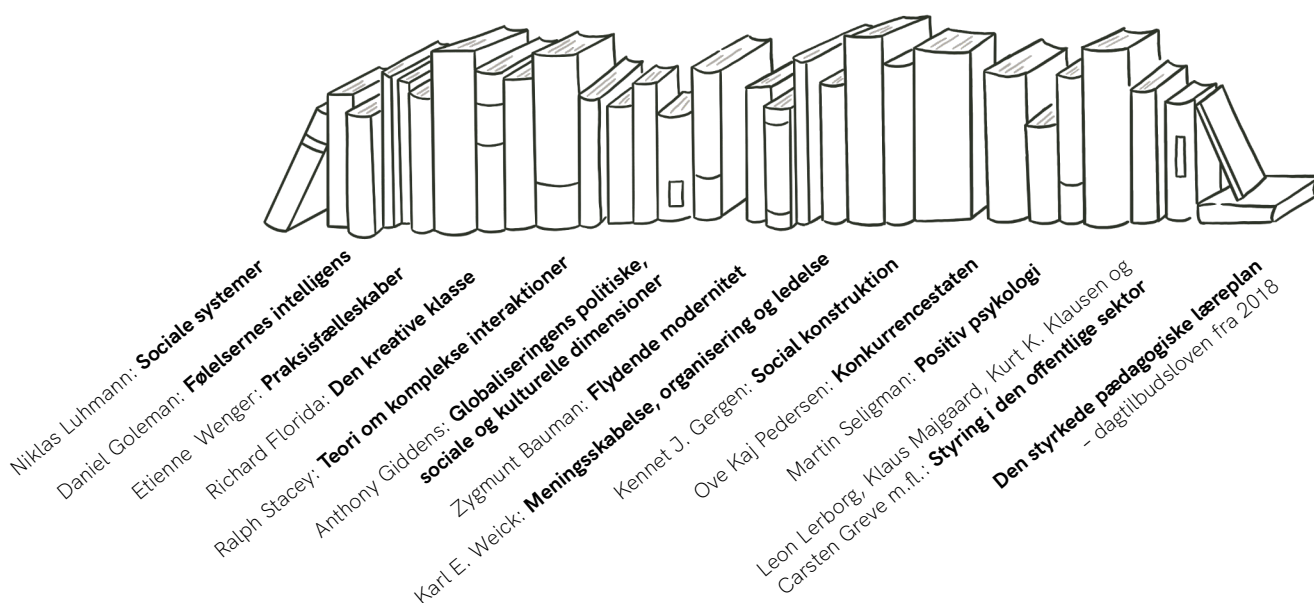
Kilde: Pew Research Center

Dette Whitepaper handler om Generation Z (1997-2012), som kommende medarbejdere i dagtilbud. I 2025 er de ældste i Generation Z 28 år og de yngste er 13 år.

Det er vigtigt at huske, at generationsbegrebet er en generalisering, og der kan være betydelige individuelle variationer inden for hver generation. Faktorer som: Personlige oplevelser, Familiebaggrund, Geografisk placering og Socioøkonomisk status kan alle påvirke et individs værdier og adfærd, uafhængigt af deres generationstilhørsforhold.

Det er snart 30 år siden Generation Z blev rammen for menneskers udvikling i samfundet. På de sociologiske, psykologiske, pædagogiske og organisatoriske videnskabs-teoretiske felter er der sker en udvikling over de seneste 30 år, som løbende har ændret den samfundsmæssige forståelse for mennesket i verden. Denne videnskabsteoretiske udvikling påvirker også de andre generationer på arbejdsmarkedet.

Blot for at nævne nogle af de teoretiske nedslag, der har været i perioden.



Generation Z som medarbejdere i dagtilbud

Generation Z som arbejdskraft

Generation Z udgør en stigende del af arbejdsstyrken og forventes i 2030 at udgøre 58% arbejdsstyrken i Danmark². Sjældent har der været så stor en generationskløft på arbejdsmarkedet som mellem den nye og den etablerede arbejdsstyrke. Generation Z's indtog på arbejdsmarkedet bringer både udfordringer og muligheder, og arbejdsgivere, der formår at tilpasse sig deres behov, kan drage fordel af en ung, ambitiøs og digitalt kompetent arbejdskraft.

Selvom Z'erne er anderledes, er de faktisk ikke svære at forstå, når først man prøver. De er opdraget til at bidrage til familiens beslutninger og har oplevet et uddannelses-system med øget fokus på præstationer og karakterer. De er vokset op med følelsen af, at de er noget værd, og det forventes, at de bidrager. De er trænet i at tænke selv, stille spørgsmål, tage beslutninger, argumentere og bruge sig selv i fællesskabet. De leder derfor efter et positivt fællesskab, de kan bidrage til og sætte deres præg på³.

De ønsker en leder i øjenhøjde, der er synlig i de daglige opgaver og ser dem, som det menneske de er.

Arbejdsmarkedets og samfundets udvikling

I forbindelse med Fagbevægelsens Hovedorganisations⁴ undersøgelse i 2024 af unges forventninger til, bekymringer for og oplevelser med at træde ud på arbejdsmarkedet. Gav de unge i undersøgelsens fokusgrupper udtryk for, at de var stolte over deres fag, og arbejdet betød meget for dem. Det er flertallet af fokusgruppemedlemmerne, der i et vist omfang identificerer sig med deres uddannelse og job, netop fordi de brænder for faget.

"Jeg synes, at det er en stor del af, hvem jeg er, at jeg læser til pædagog. At jeg har valgt den uddannelse, siger rigtig meget om mine karaktertræk og mine værdier. Pædagog er noget, jeg er. Noget, jeg bliver".

"Nu er jeg jo ude i nogle praktikforløb, og der er nogle, der siger, 'jeg har jo været pædagog, siden før du blev født, så du må jo nok forstå, at det er min holdning, der er den rigtige.' Når man kommer med samme uddannelse og indgår i samme stilling, så synes jeg også, man skal være åben for, at de nye kommer med den nyeste viden fra uddannelsen, og det skal have lov til at fylde lige så meget".

Som Amalie, der læser til pædagog, formulerede det.

2: Jonatan Marc Rasmussen, CEO, All Gravy, In Børsen 25. mar. 2024

3: Ibid.

4: Rapport: En ny generation på arbejdsmarkedet - af Analyse & Tal F.M.B.A, www.ogtal.dk For Fagbevægelsens Hovedorganisation - Maj 2024

De unge lægger vægt på psykologisk tryghed og en arbejdspladskultur, hvor der tryk kan stilles spørgsmål og tør sige, hvis man har begået fejl. Det ser ud til at gavne de unges trivsel, når lederen eller en ældre kollega engagerer sig individuelt i dem og spørger til deres holdning på et fagligt spørgsmål, anerkender deres indsats og giver dem feedback. Det gælder ikke mindst for de nyuddannede, der ofte føler sig på usikker grund efter at have forladt uddannelsessystemet.

De unge i generation Z er engagerede og dedikerede til deres arbejde. Det er vigtigt for dem at mærke, at de gør det godt, bidrager til arbejdspladsen og er en del af det faglige fællesskab⁵. De ønsker at gøre en forskel i verden og er optaget af sociale og miljømæssige spørgsmål. De er mere tilbøjelige til at støtte en institution, der har en klar mission og værdier.

Kultursociolog Emilia von Hauen⁶ skriver, at Z'ernes forældre og bedsteforældre har skabt et samfund, der har et teknologiske fundament med et udviklet bureaukratisk system og et velfærdssamfund, hvor vi både kan være selvrealiserede individer og medlemmer af et komplekst fællesskab på samme tid. Samtidigt med der er også blevet skabt nogle vilkår, der udfordrer vores grundlæggende eksistentielle habitus.

Mange arbejdspladser oplever, at der er et oprør fra Z'ernes side, som både sker meget eksplicit ved de nye krav de stiller, og implicit ved, at de hurtigere forlader et nyt job, hvis det enten ikke stemmer overens med deres forventninger, eller hvis arbejdspladsen og lederne ikke lever op til den unges etik og værdier. Z'ernes oprør er imidlertid ikke kommet fra en fjern planet. Tværtimod burde vi længe kunne have forudset oprøret. For det er os, forældregenerationen, der med stor kærlighed og omsorg har trænet Z'erne til at udfordre vores eksisterende måde at leve på⁷.

Kommer fra et uddannelsessystem med faglige mål og test

Forældregeneration er dannet gennem et uddannelsessystem til at finde løsninger, kreative eller kritiske for at opnå løsninger til et 13 tal. Z'erne er gennem uddannelsessystemet trænet i at opnå en fremragende præstation og karakteren 12 – *”karakteren 12 gives for den fremragende præstation, der demonstrerer udtømmende opfyldelse af fagets mål, med ingen eller få uvæsentlige mangler”*. I arbejdslivet uden for uddannelsessystemet er der ikke opstillede mål for alle handlinger.

I uddannelsessystemet har præstation fået et øget fokus med nationale tests og vægt på karakterer som afgørende for de fremtidige valgmuligheder. Ikke alle trives i skolen, og det fylder mere, at man kan *”vælge forkert”*. I forskningen tales der om en generation, som er vokset op i et *”præstationssamfund”*, hvor det handler om at være

5: Rapport: En ny generation på arbejdsmarkedet – af Analyse & Tal F.M.B.A, www.ogtal.dk For Fagbevægelsens Hovedorganisation – Maj 2024

6: Hauen, Emilia van (2024): *Generationen der skal redde verden ... med lidt hjælp fra os andre* – forstå hvordan de unge Z'ere skaber vores fremtid. Kbh.: Gyldendal

7: Ibid.

effektiv, produktiv, omstillingsparat og hele tiden præstere bedre, så man kan komme langt og blive et vellykket og succesfuldt menneske⁸.

Krisebevidste

Generation Z er børn af den største finanskrisi i nyere tid og er vokset op med klimakrise, flygtningekrise og årtiers største pandemi. I modsætningen til den tidligere generation Y, som var børn af 90'ernes fremtidsstro og blev unge i 00'ernes ukuelige optur med globaliseringen - så er generation Z vokset op i en krisebevidst tid⁹.

Generation Z føler også, at de står med regningen for tidligere generationers skabte klimakatastrofer. Martin Lidegaard har skrevet en bog om den generationskontrakt, der er behov for, hvis de kommende generationer ikke kommer til at stå med regningen for, at de tidligere generationer ikke kan give et lige så godt liv og samfund videre, som det de fik.

Karakteristika og forventninger til deres arbejdsliv

Generation Z er digitalt indfødte, vokset op med teknologi og sociale medier som en integreret del af deres liv. De bruger sociale medier, smartphones og andre digitale værktøjer til at kommunikere, lære og underholde sig selv. De sociale medier er en integreret del af deres hverdag. Dette har haft en indflydelse på deres adfærd, værdier og forventninger.

De stiller høje krav til deres arbejdspladser og søger:

- **Meningsfuldt arbejde der bidrager til deres udvikling og identitet**

De ønsker at gøre en forskel og er optaget af sociale og miljømæssige spørgsmål.

- **Fleksible arbejdstider og mulighed for hjemmearbejde**

De er vant til forandring og er åbne for nye muligheder. De er ikke bange for at skifte job eller karriere.

- **Et inkluderende arbejdsmiljø med inddragelse i beslutninger**

De er vokset op i en globaliseret verden og er vant til at interagere med mennesker fra forskellige kulturer og baggrunde. De er mere åbne og tolerante over for forskellighed end tidligere generationer.

- **De lægger vægt på at være sig selv og udtrykke deres individualitet**

De er ikke bange for at gå imod strømmen og udfordre status quo. De er vant til at klare sig selv og er ikke afhængige af andre. De er selvstændige, initiativrige og risikovillige.

- **De ønsker konstant feedback og anerkendelse for deres indsats**

8: Rapport: En ny generation på arbejdsmarkedet - af Analyse & Tal F.M.B.A, www.ogtal.dk For Fagbevægelsens Hovedorganisation - Maj 2024

9: Ibid.

Udfordringer og bekymringer om arbejdslivet

Samtidig med deres høje krav, bringer Generation Z også en række bekymringer med sig:

- Frygter at føle sig udenfor fællesskabet på arbejdspladsen, og er bekymrede for, at de ikke vil passe ind i deres job eller finde det spændende nok;
- Tvivler på deres faglige evner og er bekymrede for, om de er dygtige nok til at klare deres fremtidige job;
- Bekymring for stress og manglende overskud i hverdagen;
- Mange unge, især forældre og særligt fædre, oplever udfordringer med at balancere arbejdsliv og familieliv, hvilket fører til øget stress og ensomhed;
- Økonomisk usikkerhed og frygt for ikke at tjene nok.

Muligheder for at tiltrække og fastholde de unge

For at tiltrække og fastholde Generation Z bør arbejdsgivere fokusere på:



Resonans ledelse i øjenhøjde

Nærhed til egen leder og skræddersyet ledelse spiller en stor rolle for de unge medarbejders udvikling¹⁰:

*"Jeg forventer faktisk, at min leder spørger ind til mig.
Jeg er ikke interesseret i at have sådan en chef,
der sidder på kontoret en hel dag."*

(Julie¹¹)

I Væksthus for ledelses undersøgelse¹² er der flere ledere, der nikker genkendende til, at de unge medarbejdere udfordrer deres autoritet ved at stille spørgsmål til beslutninger og vante arbejdsgange.

Samtidigt peger lederne på. At netop denne tilgang rummer muligheder for, at organisationen kan lære og udvikle sig. Personlig lederstil handler altså ikke om at frasige sig sin autoritet, men om at finde en afstemt form. Relationen forstærkes, når lederen manifesterer sin naturlige autoritet gennem sin faglighed og erfaring – og ikke sin ledertitel alene.

Lederen skal facilitere de unges udvikling gennem kompetent og konkret feedback, hvilket gør de unge robuste i deres arbejdsliv. Samtidig skal lederen selv en gang imellem vise sårbarhed. Her handler sårbarhed ikke om at blotlægge alle indre tanker og følelser, men om at lægge sit ego til side, vær modig over for medarbejdere og skabe trykthed og rum for det personlige¹³.

Placerer sig central – ikke højt

Van Hauen¹⁴ konkluderer, at lederen af Generation Z medarbejder skal placere sig central i gruppen af medarbejdere. Centralt placerede ledere har større mulighed for at facilitere refleksions-processer og være i kontakt med langt flere, og dermed få ufiltrerede input fra mange forskellige sider, og løbende reagere på, hvad der sker i medarbejdergruppen og hos den enkelte. Jeg har mødt ledere i dagtilbud, der har flyttet deres skrivebord ud i fællesarealet eller deres kontor til et centralt lokale i forhold til medarbejdere og forældre.

En leder, der kan rumme den særlige sårbarhed og nye udsathed, som præger mange af de unge i dag og samtidig både kan sørge for at skabe en vis kompleksitetsreduktion og sætte tilpas rummelige rammer for, at de unges kreativitet kan udfolde sig. Denne leder skaber ikke bare frivilligt følgeskab blandt Z'erne, men bliver samtidigt et af de stærkeste forbilleder for tiden og nok også fremtidens ledelse, siger Emile van Hauen¹⁵.

10: Andersen, Marie Elisabeth; Calaña, Laura Thors; Jonasen, Nicoline (2022): *Ledelse af unge. Væksthus for ledelse*

11: Ibid.

12: Ibid.

13: Ibid.

14: Hauen, Emilia van (2024): *Generationen der skal redde verden ... med lidt hjælp fra os andre - forstå hvordan de unge Z'ere skaber vores fremtid.* Kbh.: Gyldendal

15: Ibid.

Arven efter New Public Management

I Danmark blev NPM-principper introduceret med Moderniseringsprogrammet i 1983 under Regeringen Poul Schlüter I. Siden da har skiftende regeringer lanceret forskellige programmer og reformer baseret på NPM-tankegang, herunder: *"Nyt syn på den offentlige sektor"* (1993), *"Moderniseringsprogram: Med borgeren ved roret"* (2002) og *"Kvalitetsreformen"* (2006).

Organisatorisk bygger NPM på strategisk ledelse og mål- og rammestyring i stedet for detailstyring. Fortalerne for New public management mente, at den større markedsorientering i den offentlige sektor ville føre til en mere omkostningseffektiv forvaltning uden væsentlige negative konsekvenser for andre af forvaltningens mål og overvejelser.

Kritisk kan man sige, at NPM er blevet en maskine, der løbende vokser ved, vi kan administrativt måle og kontrollere mere og mere. Fra primo 2016 til medio 2023 skønnes antallet af administrative medarbejdere i det offentlige at være steget med ca. 19.700 personer, hvoraf knap 70 pct. af stigningen er sket i staten¹⁶. NPM har paradoksalt nok ført til mere bureaukrati og centralisering, i stedet for den tilsigtede effektivisering og decentralisering¹⁷.

Generation Z lægger stor vægt på meningsfuldt arbejde og ønsker at bidrage til samfundet. Z'ernes forventninger til arbejde der bidrager til deres udvikling og identitet. Et inkluderende arbejdsmiljø med inddragelse i beslutninger og anerkendelse for deres indsats. Dette kan være i konflikt med NPM's fokus på effektivitet og markedsorientering. Disse tendenser indikerer, at den offentlige sektor skal tilpasse sig for at tiltrække Generation Z-medarbejdere, hvilket kan føre til en gradvis transformation af NPM-principperne mod mere moderne og fleksible styringsformer.

Velfærds arbejdsområderne vil i de kommende år har behov for medarbejdere. I 2030 forventes der at være omkring 175.000 flere børn under syv år og ældre på 70 år og derover. Samtidig går store årgange på pension, hvilket reducerer antallet af personer i den arbejdsdygtige alder¹⁸.

Den demografiske udvikling vil lægge et pres på både de offentlige finanser og rekrutteringen af nødvendigt personale, særligt inden for sundhed, omsorg og dagtilbud. For at imødegå disse udfordringer er der behov for at tænke i nye løsninger, herunder øget brug af velfærdsteknologi, prioritering af fuldtidsstillinger, og forbedring af arbejdsvilkårene i velfærdssektoren.

16: DI Analyse - august 2023

17: Kurt Klaudi Klausen i Altinget - 2. juni 2019

18: Finansministeriet - 26. september 2022

Nye arbejdsformer

I den offentlige sektor vil der overordnet være to hovedkategorier af arbejde 'administration og kontrol' og 'velfærdsarbejde'. Den offentlige sektor kan ikke kun have et styringsparadigme men have overlappende, konkurrerende og hybride styringsparadigmer¹⁹.

Administration og kontrol

Administration og kontrol kan udføres med kompetencer til at arbejde digitalt og med algoritmer. Det kan foregå som flex- og fjernarbejde 24/7, hvor medarbejdere har en årsnorm for deres arbejdsindsats, freelance eller selvstændige, og fleksibelt selv kan planlægge og udføre deres arbejdsindsats. Denne arbejdskategori tiltaler Generation Z's ønske om digitale fællesskaber, fleksibilitet og et inkluderende arbejdsmiljø med inddragelse i beslutninger, løbende feedback og anerkendelse for arbejdsindsatsen.

Denne form for New Public Management bør have som målsætning at tilpasse de administrative medarbejders antal af staten og kommunerne medarbejdere til et 2016 niveau eller et lavere niveau med udnyttelse af digital teknologi.

Velfærdsarbejde

Velfærdsarbejde er relationsarbejde face-to-face, om det er dagtilbud, unge- og ældreplejen eller sundhedsområdet. Denne arbejdsform tiltaler Generation Z's ønske om direkte feedback og fællesskaber både socialt og fagligt. Et inkluderende arbejdsmiljø med inddragelse i beslutninger og anerkendelse for deres indsats. Ikke kun inddragelse fra velfærdsprofessionerne men også inddragelse af brugerne af offentlig velfærdsservice og indtænke at samproducere den serviceydelse, som de modtager, ved at trække deres egne erfaringer og ressourcer i den offentlige serviceproduktion. Udvikling af og teste prototyper ud fra de professionelle og brugernes erfaringer (aktionslæring) og skalere løsninger, der virker i praksis, op²⁰. Dette styringsparadigme kaldes 'Samskabt styring', fagligheden udvikles gennem kvalitative aktionslærings cyklusser, der gennem interaktiv evaluering tilpasser sig det, der virker for brugerne.

19: Andersen, Lotte Bøgh; Greve, Carsten; Klausen, Kurt Klaudi; Torfing, Jacob (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* - 2. udgave. Kbh.: Djøf Forlag.

20: Ibid.

Fremtiden i Det Relationelle Paradigme

Lerborg²¹ sætter den hypotese op, at Det Relationelle Paradigme (DRP) er modparadigmet til New Public Management (NPM), men kan også ses som konkurrerende og hybride styringsparadigmer, og som Lotte Bøgh Andersen m.fl.²² fremhæver, at styringsparadigmer opstår og udvikler sig parallelt som et svar på historiske udfordringer for de forskellige offentlige sektorer. Uenighederne mellem ledelse i de to paradigmer er, at NPM anser hierarkiske ledelsessystemer for et helt basale. Hierarkier er grundlæggende kendetegnet ved, at organisationen er organiseret i en vertikal dimension, hvor 'højere niveauer' har ansvar for 'lavere niveauer', og det er helt legitimt, at højere niveauer styrer lavere niveauer. Indenfor DRP er hierarkier ikke acceptable og anses for at være gammeldags.

I Det Relationelle Paradigme er mennesker afhængige af hinanden for at blive klar på sig selv og fællesskabet, som de indgår i. Inkluderende refleksionsprocesser med spørgsmål og fortællinger åbner op for nye meningsfulde handlingsmuligheder, som den enkelte medarbejder og fællesskabet ikke tidligere har været opmærksom på²³.

Gør kerneopgaven synlig gennem sociale interaktioner mellem medarbejdere og ledere i hverdagen ved at 'sætte lys på, det der lykkes'. Aktionslæring handler om at bruge praksis som grundlag for læring og udvikling i arbejdsfællesskabet. Udforskning af praksis handler om at finde 'det, man gerne vil have mere af'. En grundtanke i anerkendende udforskning er det heliotropiske princip, der udtrykker, at arbejdsfællesskabet udvikler sig i retning af de mest positive forestillinger om fremtiden. En metafor for det heliotropiske princip er solsikken, der drejer sig med solen, i retning af det varme lys, der får blomsten til at trives²⁴.

Metoder til en resonant leder kan inspirere og motivere medarbejdere

De vigtigste kompetencer for en resonant leder inkluderer høj følelsesmæssig intelligens, evnen til at lytte, empati, selvbevidsthed og social bevidsthed. Resonans er en emotionel relation, hvor der skabes genlyd mellem personer, en gensidig samklang med hinanden, hvor vi er besvarende hinanden, men på samme tid også er talende med egen stemmen.

21: Lerborg, Leon (2013): *Styringsparadigmer i den offentlige sektor* - 3. udgave. Kbh.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag

22: Andersen, Lotte Bøgh; Greve, Carsten; Klausen, Kurt Klaudi; Torfing, Jacob (2020). *Offentlige styringsparadigmer: Konkurrence og sameksistens* - 2. udgave. Kbh.: Djøf Forlag.

23: Rod, Peter; Blichfeldt, Frederik (2018): *Læreplanstræet - Visuel pædagogisk tilrettelæggelse, refleksion og evaluering* - www.læreplanstræet.dk

24: Ibid.



**Værdi-
bevidsthed:**

Skab fælles vision, værdier og holdninger, der giver en følelse af at være en del af noget større.



**Fremme
udvikling:**

Fokuser ikke kun på resultater, men også på medarbejdernes trivsel og personlige udvikling. Tilbyd personlig sparring og muligheder for at udvikle kompetencer, så medarbejderne føler sig engagerede og motiverede til lære og vokse. Sæt mål, der er opnåelige og tidsbestemte.



Involvering:

Involver medarbejderne i beslutninger, projekter og opgaver for at sikre, at der bliver taget ansvar for udviklingen.



Udvis tillid:

Stol på dine medarbejdere og give dem frihed frem for at kontrollere dem. Skab refleksioner og lyt aktivt og engagerer dig i meningsfuld dialog for at fremme åbenhed og samarbejde. Vær opmærksom og nysgerrig på, hvad der motiverer dine medarbejdere.



Anerkendelse:

Tag dig tid til at takke medarbejderne for deres indsats og anerkende deres præstationer. Anerkend og beløn gode præstationer og bidrag til arbejdsfællesskabet.

Som leder i øjenhøjde, viser du vejen ved at være et godt eksempel og tydelig omkring egne værdier og sikre, at medarbejderne kender dine holdninger. Skab et positivt arbejdsmiljø, ved at være empatisk, lydhør og inspirerende for at skabe en harmonisk atmosfære. Lær hver medarbejder at kende og anerkende dem med at være nysgerrig og udvis tillid. Lederens humør og positive stemning smitter af på hele organisationen²⁵.

Resonans opstår, når verden påvirker os, og vi lader os bevæge i takt med de svingninger, vi møder i den. Resonans giver os liv, glæde og mening med tilværelsen, og den kan styrke vores følelse af at høre til i verden. Vi kan opleve resonans i kærlighedslivet, i familielivet, i venskaber, gennem musik og kunst – men også i vores arbejde, forklarer Hartmut Rosa²⁶ og kommer med en ret enkel målemetode for resonans:

”Hvis du vil måle resonans hos mennesker, så se på gnisten i deres øjne. Stråler de?”

25: Hartmut Rosa (2021): *Resonans - En sociologi om forholdet til verden*. Hans Reitzels Forlag

26: Hartmut Rosa, MandagMorgen 28. juni 2024