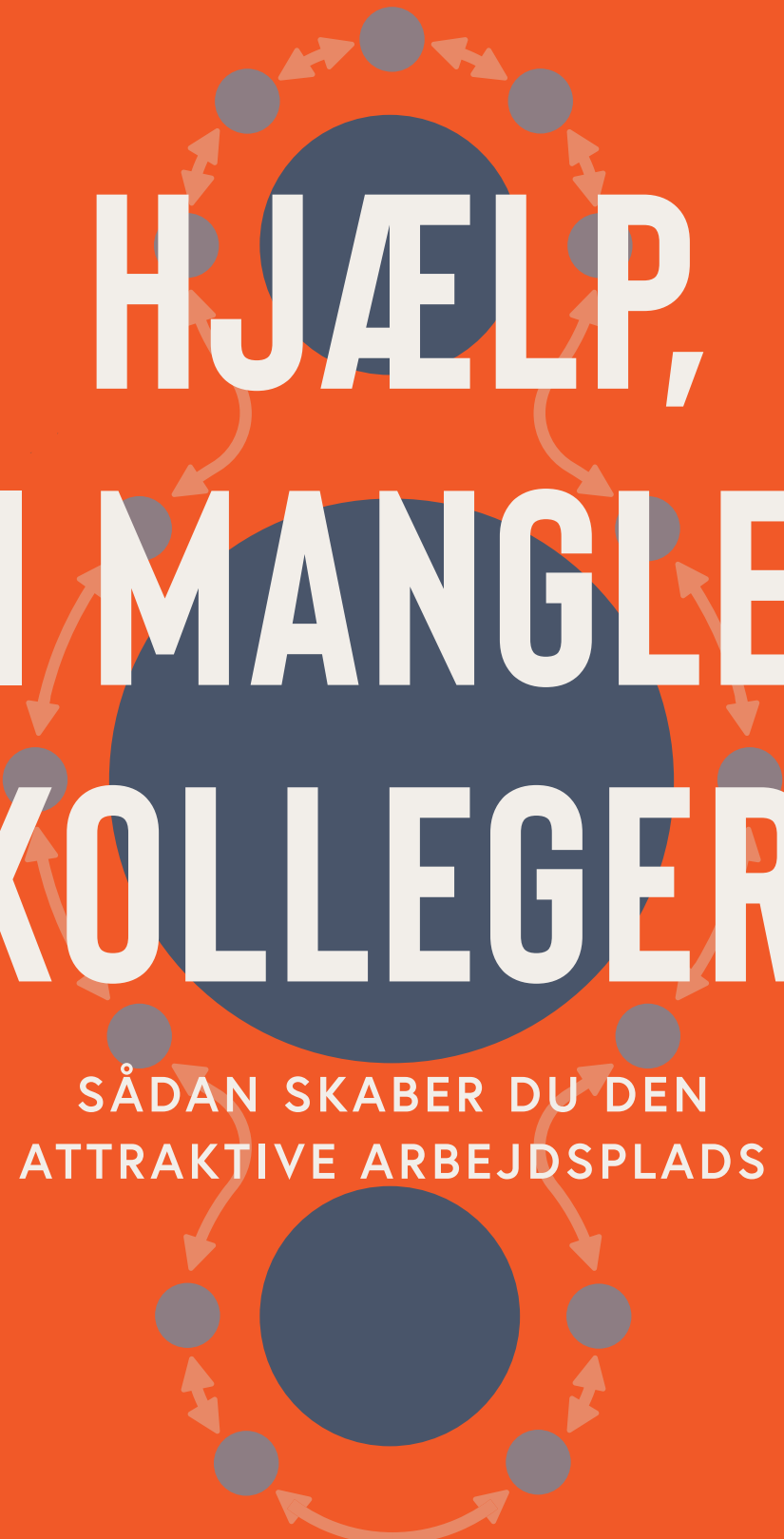


HJÆLP, VI MANGLER KOLLEGER!

$\mathbb{R}$



CHRISTIAN QVICK CLAUS ELMHOLDT
CECILIE SCHULTZ PEDERSEN



HJÆLP, VI MANGLER KOLLEGER!

SÅDAN SKABER DU DEN
ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS

HANS REITZELS FORLAG

Hjælp, vi mangler kolleger!

Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads

1. udgave, 1. oplag

© 2025 forfatterne og Hans Reitzels Forlag, Klareboderne 3, 1115 København K

hrf@hansreitzel.dk

Forlagsredaktør: Rune Huvendick Jensen

Manuskriptredaktør: Mette Holm

Omslag: Rasmus Funder

Layout: Kit Hansen

Grafisk tilrettelægning og sats: Kit Hansen

Tryk: GPS Group

Printed in Europe 2025

ISBN 978-87-02-41331-1

Vi har søgt at finde frem til alle rettighedshavere i forbindelse med brug af kildematerialet. Skulle enkelte rettighedshavere mangle, bedes de rette henvendelse til forlaget.

Denne bog er beskyttet i medfør af gældende dansk lov om ophavsret. Kopiering må kun ske i overensstemmelse med loven. Det betyder f.eks., at kopiering til undervisningsbrug kun må ske efter aftale med Copydan Tekst & Node. Indlægning af dette materiale eller dele deraf i chatbots eller andre former for AI-teknologi er ikke tilladt. Bogens illustrationer og figurer må ikke genanvendes uden særskilt aftale med forlaget.

Hold dig orienteret om nye titler fra Hans Reitzels Forlag

Tilmeld dig forlagets nyhedsbrev på hansreitzel.dk

En del af Gyldendal-gruppen



INDHOLD

FORORD.....	11
--------------------	-----------

INTRO

DER ER BEHOV FOR ATTRAKTIVE OG NYTÆNKENDE ARBEJDSPLADSER ..	13
--	-----------

Den perfekte storm har ramt Danmark	13
Det er dyrt og tidskrævende, når der er gang i svingdøren	19
Menneskesynet afslører sig i sproget	21
De tre T'er – tiltrækning, tilknytning og tilpasning	27
Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads	28
Helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads	34
Procesmodellen – monitorering, zoom, synkronisering	36
Bogens opbygning	40

KAPITEL 1

OMDØMME	41
----------------------	-----------

Hvad er et omdømme?	41
Omdømme og tiltrækning	44
Omdømme og tilknytning	45
Lev op til omdømmedimensionerne, og kommunikér de gode historier	47
Vælg et passende navn, og formulér en grundfortælling	48
Fremhæv, hvad der gør organisationen til en særligt attraktiv arbejdsplads	52

KAPITEL 2

ANSÆTTELSESPROCES.....	55
-------------------------------	-----------

Hvad er en ansættelsesproces?	56
Vælg målgruppen du særligt ønsker at tiltrække	57
Gør den relevante målgruppe opmærksom på den ledige stilling	60
Vælg budskaberne, du vil kommunikere	63
Vælg den rigtige person til at stå for ansættelsesprocessen	68
Vælg, hvordan du vil afvikle og time aktiviteter i ansættelsesprocessen ..	70

KAPITEL 3

ONBOARDING73

Hvad er onboarding?	74
Onboarding og tilknytning	75
Hvad skal onboarding som minimum komme omkring?	76
Brug en procesmodel som ramme for opbygning af et onboardingforløb	78
Generelle opmærksomhedspunkter, der understøtter vellykket onboarding	84

KAPITEL 4

VÆRDIER87

Hvad er værdier?	87
Værdier og tiltrækning	88
Værdier og tilknytning	90
Sådan udvikler du et værdigrundlag	91
Gør værdierne til levende adfærdsmæssige vejvisere	98

KAPITEL 5

LEDELSESKVALITET103

Hvad er ledelse?	103
Ledelse og tilknytning	104
God ledelse	106
Dårlig og destruktiv ledelse	107
Opmærksomhedspunkter ved udvikling af god ledelse	111
Designprincipper for vellykket ledelsesudvikling	113

KAPITEL 6

BALANCEREDE JOBKRAV117

Hvad er balancerede jobkrav?	118
Balancerede jobkrav og tilknytning	122
Hvordan kan du skabe balancerede jobkrav?	123

KAPITEL 7

FYSISK ARBEJDSMILJØ133

Hvad er fysisk arbejdsmiljø?	134
Fysisk arbejdsmiljø og tiltrækning	134
Fysisk arbejdsmiljø og tilknytning	136

Forebyg arbejdsulykker og erhvervssygdomme	138
Igangsæt sundhedsfremmende indsatser	139
Skab attraktive rammer, og tilvejebring de rette redskaber	141

KAPITEL 8

PSYKOLOGISK TRYGT ARBEJDSMILJØ143

Hvad er et psykologisk trygt arbejdsmiljø?	144
Psykologisk trygge arbejdsmiljøer præges både af interne og eksterne forhold	145
Attraktive arbejdspladser tilbyder et psykologisk trygt arbejdsmiljø . .	148
Det psykologisk trygge arbejdsmiljø skal skabes på flere niveauer	149

KAPITEL 9

KOMPETENCEUDVIKLINGSMULIGHEDER157

Hvad er kompetenceudvikling?	158
Kompetenceudvikling og tiltrækning	159
Kompetenceudvikling og tilknytning	161
Sådan skaber du gode muligheder for kompetenceudvikling	162
Design effektfulde læringsforløb	169
Skab en læringskultur	170

KAPITEL 10

KARRIEREUDVIKLINGSMULIGHEDER173

Hvad er karriereudviklingsmuligheder?	174
Karriereudviklingsmuligheder og tiltrækning	175
Karriereudviklingsmuligheder og tilknytning	176
Livsfase, livsroller og selvopfattelse påvirker ønsker til karriereudvikling	177
Tilbyd en bred palet af forskellige karriereveje	180

KAPITEL 11

KOLLEGIALE FÆLLESSKABER185

Hvad er et kollegialt fællesskab?	186
Kollegiale fællesskaber og tilknytning	187
Fraværende og destruktive kollegiale fællesskaber	189
Kollegiale lederfællesskaber – ledere er også kolleger	191
Det udvidede kollegiale fællesskab	193
Kollegiale fællesskaber i det fleksible arbejdsliv	196
Hvordan får I de kollegiale fællesskaber til at blomstre?	198

KAPITEL 12

FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER.....201

Hvad er fleksible arbejdsformer?	202
Attraktive arbejdspladser tilbyder fleksible arbejdsformer	208
Baggrunden for de fleksible arbejdsformers popularitet	209
Fordele og ulemper ved fleksible arbejdsformer	211
Fra fast og forudsigeligt til fleksibelt og formbart arbejdsliv	214
Tydeliggør retning og rammer, og giv plads til lokale eksperimenter. . .	217

KAPITEL 13

MENING OG INDFLYDELSE

Hvad handler mening og indflydelse i arbejdet om?	221
Mening og indflydelse styrker tiltrækning og tilknytning	223
Stil skarpt på din organisations mission	225
Synliggør den positive forskel, medarbejderne gør	226
Giv medarbejderne indflydelse i opgaveløsningen	228
Skab rammerne for afbureaukratisering og frisættelse	230

KAPITEL 14

DIVERSITET OG INKLUSION

Hvad er diversitet og inklusion?	236
Din organisations diversitet har betydning for tiltrækning	239
Din organisations inklusion har betydning for tilknytning	240
Vejen til en mangfoldig og inkluderende arbejdsplads	242

KAPITEL 15

LØN OG GODER

Hvad er løn og goder?	249
Løn, goder og tiltrækning	251
Løn, goder og tilknytning	253
Hvordan kan du arbejde med løn og goder?	256

KAPITEL 16

HELHEDSMODELLEN FOR DEN NYTÆNKENDE ARBEJDSPLADS261

Udenlandsk arbejdskraft	264
Seniorordninger	268
Opgaveflytning	274
Op i tid	277
Sygefravær	279
Frivillige	282
Partnerskaber	284
Effektivisering	287
Kunstig intelligens	288
Nye teknologier	290
Mange bække små	292

TAK295

OM FORFATTERNE299

LITTERATURHENVISNINGER.....301

LITTERATURLISTE.....309



FORORD

Fra akut til kronisk. Sådant vil de sidste års mangel på arbejdskraft formentlig blive beskrevet af mange ledere i både offentlige og private organisationer. Og problemet ser ikke ud til at gå væk. I Europa vil vi i 2050 være 45 mio. færre i den arbejdsdygtige alder mellem 20 og 64 år. Der er derfor ingen tvivl om, at konkurrencen om arbejdskraft vil blive skærpet markant.

Danmark står over for en markant arbejdskraftsudfordring, der stiller både den private og offentlige sektor over for hidtil usete udfordringer. Manglen på kvalificeret arbejdskraft hæmmer de private virksomheders vækst og udfordrer selve fundamentet for vores velfærdssamfund.

Samtidig har danskernes forhold til arbejdet i sig selv udviklet sig markant. Det at gå på arbejde er ikke længere blot en nødvendighed for at brødføde familien. Danskerne ønsker ikke bare et job – de ønsker at være en del af et arbejdsfællesskab, hvor der er plads til at være hele mennesker med skiftende behov i forskellige livsfaser, og hvor arbejdet også kan være en kilde til selvrealisering og personlig meningsskabelse. Disse skiftende forventninger, sammen med den stigende konkurrence mellem arbejdsgiverne om de dygtigste medarbejdere, tvinger offentlige og private organisationer til at gentænke deres tilgang til både tiltrækning og tilknytning af medarbejdere.

Hos Dansk Erhverv mærker vi tydeligt, hvordan kampen om arbejdskraft er intensiveret. Det er tydeligt, at mange organisationer står ved en skillevej, hvor gamle løsninger ikke længere rækker. Vi har brug for at gentænke, hvordan vi skaber attraktive arbejdspladser, der både kan tiltrække og tilknytte talentfulde medarbejdere. Her tilbyder denne bog en grundig og gennemarbejdet løsning i form af helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads – en praksisnær model med solidt videnskabeligt belæg, som viser, hvordan organisationer kan øge andelen af medarbejdere, der ønsker at søge mod og forblive ansat på en arbejdsplads.

Men som forfatterne også pointerer, så er det ikke tilstrækkeligt at skabe attraktive arbejdspladser for at håndtere manglen på arbejdskraft. Der må også skabes nytænkende arbejdspladser, hvor en del af løsningen ligger i at gentænke, hvordan vi organiserer vores arbejdsprocesser. Kan vi tiltrække frivillige, seniorer og udenlandsk arbejdskraft til at løse nogle af opgaverne? Eller kan de nye teknologiske udviklinger som kunstig intelligens gøre medarbejderne endnu mere effektive – eller måske helt erstatte nogle funktioner, så medarbejderne kan bruges andre steder? I stedet for at fastholde gamle rutiner kan nytænkning hjælpe med at frigøre tid til de opgaver, der virkelig betyder noget.

Også her viser forfatterne vejen med bogens anden centrale model – helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads – der kan hjælpe ledere godt på vej, når organisationernes opgaveløsning skal gentænkes til en tid med mangel på arbejdskraft på nationalt plan.

Den vigtigste refleksion, jeg fik under læsningen, var, at arbejdskraftsudfordringen ikke kun kan løses politisk eller i virksomhederne. Det kræver, at vi – politikere, organisationer og erhvervslivet – tænker fælles for at sikre et bæredygtigt arbejdsmarked i fremtiden. Det kræver, at vi sammen finder nye veje til at gøre arbejdspladser attraktive og nytænkende, ved at skabe rammer, hvor mennesker kan trives og udvikle sig, og hvor innovative tilgange til opgaveløsningen bliver bragt i spil – så vi sammen kan bidrage til samfundets vækst og velfærd.

Jeg er sikker på, at ledere og organisationer i både det offentlige og private vil få gavn af at læse denne bog og reflektere over pointerne. Jeg håber, at den vil være en værdifuld guide til at skabe fremtidens arbejdsplads – og et arbejdsmarked, der sikrer, at Danmark fortsat vil være et af verdens bedste lande at leve i.

God læselyst!

Brian Mikkelsen, direktør i Dansk Erhverv

INTRO

DER ER BEHOV FOR ATTRAKTIVE OG NYTÆN- KENDE ARBEJDSPLADSER

Den perfekte storm har ramt Danmark

“Den allerstørste udfordring, kommunerne og det danske velfærdssamfund står over for, er manglen på arbejdskraft (...) det kalder på handling nu og her”. Så kontant er meldingen fra formanden for KL, Martin Damm¹. Statsminister Mette Frederiksen peger på det samme, når hun siger: “Konsekvensen, hvis vi ikke gør noget, bliver, at velfærdssamfundet smuldrer for øjnene af os”². Og i forlængelse af det siger hun: “Nu skal den vigtigste valuta i vores samfund hedde arbejdskraft”³.

KL-formanden og statsministeren er altså fuldstændig klare i spytet: Der er en udtalt arbejdskraftsudfordring i store dele af den offentlige sektor i Danmark, og den udfordring skal håndteres, hvis vi skal kunne opretholde velfærden i fremtiden. Så problemet er åbenlyst. Spørgsmålet er, hvordan det kan løses.

Statsministeren forsøgte sig i 2023 med en løsning, der primært handlede om at give danskerne en arbejdsmoralsk opsang. Først var det følgende udsagn, der faldt i forlængelse af, at regeringen afskaffede store bededag: “Der er alle mulige mennesker, der mener, at vi kan arbejde mindre. Glem det, venner. Glem det.” Derefter kædede hun krigen mellem Rusland og Ukraine sammen med danskernes arbejdsmoral, da hun sagde: “Samlebåndene kører i Rusland 24/7 (...) der er noget i vores mentalitet, vi bliver nødt til at få ændret. Russerne går ikke hjem – de fortsætter”⁴. Hvis vi kigger nærmere på statsministerens udsagn, kan vi udlede to pointer: 1) På et sprogligt niveau er hendes udsagn udtryk for en mekanisk forståelse af organisationer som maskiner og mennesker

som tandhjul, der skal passe ind i det organisatoriske maskineri. 2) På et løsningsniveau er der primært én vej frem: Danskerne skal arbejde mere.

I denne bog har vi et helt andet afsæt: Vi tror på, at fremtidens attraktive arbejdspladser skal være levende systemer, hvor der er plads til hele mennesker, der har forskellige forudsætninger og behov i forskellige livsfaser. Som vi vil argumentere for senere i dette kapitel, skal debatten om håndteringen af arbejdskraftsudfordringen derfor tage afsæt i et humanistisk snarere end et mekanisk menneskesyn. Og vi vil vise, at muligheden for, at nogle danskere går op i arbejdstid, blot er én blandt mange mulige løsninger på arbejdskraftsudfordringen.

Nogle løsninger på arbejdskraftsudfordringen skal findes på samfundsniveau – hvor folketingspolitikere, arbejdsmarkedets parter og andre nationale aktører skal på banen. Men der er også mange muligheder for at finde løsninger på arbejdskraftsudfordringen for ledere og medarbejdere på et lokalt niveau – i de kommunale, regionale og statslige organisationer. Og det er netop disse lokale løsninger på arbejdskraftsudfordringen, som denne bog handler om. Med det afsæt giver bogen svar på to centrale spørgsmål:

1. Hvordan kan offentlige organisationer blive attraktive arbejdspladser, som ansøgere ønsker at søge arbejde hos, og som ansatte ønsker at blive hos i lang tid?
2. Hvordan kan offentlige organisationer blive nytænkende arbejdspladser, som enten øger organisationens arbejdsstyrke eller reducerer behovet for menneskelig arbejdskraft?

Men inden vi når til svarene på de to spørgsmål, vil vi lægge ud med at tydeliggøre, hvad der helt konkret har skabt arbejdskraftsudfordringen i Danmark. Her kan vi bruge begrebet om “den perfekte storm”. Begrebet stammer fra meteorologien og beskriver en særligt udfordrende situation, der opstår som følge af, at flere problematiske vejrforhold viser sig samtidigt. Forestil dig f.eks., at tidevandet står højt, at der opstår skybrud, og at der opstår blæst af orkanstyrke på en og samme tid.

Hvis disse tre vejrforhold forekom hver for sig, ville de skadelige effekter formentlig være begrænsede. Men tilsammen kan de føre til massive oversvømmelser, vandskader og ødelæggelser. En perfekt storm er altså udtryk for en særligt udfordrende situation, der skyldes en kombination af forskellige problematiske omstændigheder, der alle forekommer på samme tid.

På det danske arbejdsmarked raser den perfekte storm i disse år. Der er mindst syv forskellige problematiske omstændigheder, som tilsammen skaber den udfordrende situation, der bliver omtalt som “arbejdskraftsudfordringen”:

1. Det demografiske dobbeltpres
2. Hård konkurrence om arbejdskraften fra den private sektor
3. De unges faldende interesse for velfærdsuddannelserne
4. De store velfærdsområders dalende popularitet
5. Danskernes præference for deltidsarbejde
6. Det ekstraordinært høje sygefravær i den offentlige sektor
7. Borgernes stigende forventninger til velfærd af høj kvalitet

Det demografiske dobbeltpres

Den første problematiske omstændighed drejer sig om det demografiske dobbeltpres. Med det mener vi, at udviklingen i befolkningens alderssammensætning udfordrer leveringen af velfærd, fordi der de kommende år sker en markant stigning i antallet af børn og ældre, der får brug for velfærd, samtidig med at der sker et fald i antallet af personer, der kan levere den velfærd. Som det fremgår af boks 0.1, er den mest iøjnefaldende ændring, at der fra 2020 til 2030 vil ske en markant stigning på 59,2 procent i antallet af borgere på 80 år eller derover. Denne udvikling skal ses i sammenhæng med, at andelen af borgere i den erhvervsaktive alder fra 18-64 år falder en smule frem mod 2030.

BOKS 0.1: BEFOLKNINGEN I 2020 OG 2030 OPDELT PÅ ALDER

	2020	2030	Ændring, antal personer	Ændring, procent
0-5 år	366.881	420.010	53.129	14,5
6-17 år	789.257	748.642	-40.615	-5,1
18-64 år	3.510.634	3.503.538	-7.096	-0,2
65-79 år	883.665	937.569	53.904	6,1
80 år og derover	272.326	433.511	161.185	59,2
I alt	5.822.763	6.043.270	220.507	3,8

Kilde: KL 2020.

Danmark kommer derfor til at stå i en situation, hvor der bliver et væsentligt større behov for medarbejdere på især ældre- og sundhedsområdet, samtidig med at der vil ske et fald i antallet af personer, der kan varetage disse vigtige velfærdsopgaver. Det er essensen af “det demografiske dobbeltpres”. Flere steder i sundhedsvæsenet har vi hørt situationen omtalt mindre flatterende som “dødens gab”. Metaforisk illustrerer “dødens gab” afstanden mellem en opadgående kurve af ældre med forventning om pleje og behandling af høj kvalitet og en nedadgående kurve af sundhedsprofessionelle, der kan levere denne slags velfærd. Den barske bagvedliggende pointe er, at når de to kurver bevæger sig i hver sin retning, vil det potentielt koste liv, fordi der ganske enkelt ikke er nok personale til at tage sig af alle borgere.

Det leder os naturligt videre til den anden problematiske omstændighed: Hård konkurrence om arbejdskraft fra den private sektor.

Hård konkurrence om arbejdskraft fra den private sektor

Det er ikke kun den offentlige sektor, der kommer til at mangle medarbejdere i de kommende år. En analyse viser, at der vil mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked i 2030, hvis den private beskæftigelsesvækst og det offentlige serviceniveau skal opretholdes⁵. Det vil i sagens natur medføre, at det ikke kun bliver offentlige organisationer, der konkurrerer med hinanden om at tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere, men at det i lige så høj grad kommer til at ske på tværs

af sektorer. Samtidig med at den samlede arbejdsstyrke bliver mindre, er det blevet relativt sværere for den offentlige sektor at tiltrække særligt de yngre generationer, som i højere grad søger mod stillinger i den private sektor⁶.

De unges faldende interesse for velfærdsuddannelserne

Den tredje problematiske omstændighed drejer sig om de unges faldende interesse for velfærdsuddannelserne. Konkret er der en mindre andel af unge, der går i gang med og gennemfører en uddannelse rettet mod velfærdsområderne. Antallet af kvalificerede 1. prioritetsansøgninger til sygeplejerske-, socialrådgiver-, pædagog- og læreruddannelserne er faldet flere år i streg. Oven i det ses et meget stort frafald på velfærdsuddannelserne – for nogle uddannelser op mod 35 procent⁷.

De store velfærdsområders dalende popularitet

Den fjerde problematiske omstændighed relaterer sig til de store velfærdsområders dalende popularitet blandt faguddannet personale. Den dalende popularitet viser sig ved antallet af forgæves forsøg på at skaffe personale. I 2021 var den forgæves rekrutteringsrate* 45 procent for SOSU-hjælpere, 43 procent for sygeplejersker, 38 procent for SOSU-assistenten, 29 procent for pædagoger og 18 procent for folkeskolelærere. Udfordringerne med at skaffe faguddannet personale har ført til ansættelse af flere ufaglærte. Desuden skifter flere faguddannede karrierevej eller søger væk fra den offentlige sektor⁸.

Danskernes præference for deltidsarbejde

Den femte problematiske omstændighed knytter sig til danskernes præference for deltidsarbejde. Det giver sig selv, at behovet for at skaffe yderligere personale bliver mindre, hvis dem, der allerede er ansat, arbejder flere timer. Deltidsansættelse er udbredt på det danske arbejdsmarked, hvor antallet af deltidsansatte lønmodtagere i årene fra 2018 til 2023 er

* Den forgæves rekrutteringsrate er udtryk for antallet af forgæves rekrutteringer ud af et samlet antal rekrutteringsforsøg. Har man f.eks. forsøgt at skaffe 100 pædagoger, men kun lykkedes med at ansætte 60 pædagoger, er den forgæves rekrutteringsrate 40 procent.

steget fra 24,9 procent til 26,2 procent. Samtidig ønsker størstedelen af medarbejderne ikke at arbejde mere⁹. Præferencen for deltidsarbejde er endnu større på de velfærdsområder, hvor behovet for personale er størst. Således er 35 procent af folkeskolelærere ansat på deltid, mens det gælder for hele 75 procent af SOSU-assistenten og -hjælpere i regionerne og 88 procent af de SOSU-hjælpere, som er ansat i kommunerne¹⁰.

Et ekstraordinært højt sygefravær i den offentlige sektor

Den sjette problematiske omstændighed knytter sig til et ekstraordinært højt sygefravær i den offentlige sektor. Den hidtil mest grundige opgørelse viser, at den gennemsnitlige fuldtidsansatte på det danske arbejdsmarked har 8,5 sygefraværsdage pr. år. I kommunerne og regionerne er sygefraværet noget højere og ligger på henholdsvis 12,8 og 11,8 dage pr. fuldtidsperson. I de statslige organisationer og i den private sektor er fraværet henholdsvis 7,8 og 6,8 dage pr. fuldtidsperson. Selv når der bliver taget højde for forskelle i sammensætningen af medarbejdere og arbejdsfunktioner, er fraværet i den offentlige sektor fortsat højere end i den private sektor. Tilsvarende er der forskelle i sygefraværet for de samme faggrupper på tværs af sektorerne. Kommunalt ansatte sygeplejersker har f.eks. 3,7 sygefraværsdage flere om året end sygeplejersker i den private sektor – til trods for at de har samme arbejdsfunktioner. For SOSU-medarbejdere er forskellen hele 6,0 sygefraværsdage om året¹¹. For nogle af de faggrupper, der særligt er brug for, har sygefraværet været på himmelflugt og slået ny rekord i 2022. Det gælder f.eks. SOSU-medarbejdere, der på landsplan havde et gennemsnitligt sygefravær på 21 dage pr. ansat. Det svarer til, at hver ansat i gennemsnit er syg en hel arbejds måned om året¹².

Borgernes stigende forventninger til velfærd af høj kvalitet

Den sidste og syvende problematiske omstændighed drejer sig om borgernes stigende forventninger til velfærd af høj kvalitet. I en undersøgelse har man stillet følgende spørgsmål til 6.200 danskere: "Hvad forventer du af velfærden i din kommune i de kommende ti år?". Her svarer 40 procent, at de forventer en forbedring af velfærden, 37 procent forventer minimum samme velfærd som i dag, mens 23 procent forventer forringelser¹³. Tilsvarende viser en anden undersøgelse, at 93 procent af

landets borgmestre oplever, at danskernes forventninger til velfærden er vokset mærkbart de seneste år¹⁴. I sagens natur harmonerer stigende forventninger til velfærden dårligt med, at faguddannet personale, der alt andet lige må levere ydelser af højere kvalitet end ufaglærte, i stigende grad bliver erstattet af ufaglærte. Tilsvarende harmonerer stigende forventninger til velfærden dårligt med, at velfærden i stigende grad bliver leveret af vikarer, som følge af at mange fastansatte er på deltid eller har højt sygefravær. De syv problematiske omstændigheder fletter sig derfor ind i hinanden og skaber en negativ spiral, der tilsammen blæser sig op til “den perfekte storm”.

Det er dyrt og tidskrævende, når der er gang i svingdøren

Hvilke konsekvenser oplever de offentlige ledere ved manglen på medarbejdere? Knap 200 kommunale og regionale direktører besvarer det spørgsmål i en undersøgelse. Direktørerne peger på, at de to mest markante konsekvenser er, at a) stillinger ikke kan besættes, og at b) personaleomsætningen vokser¹⁵. Kort sagt: Det er svært at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

I tillæg dertil viser en rapport fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2021), at 33 procent af organisationers rekrutteringsforsøg var forgæves, mens 15 procent af organisationernes stillinger blev besat af kandidater, som ikke havde alle de ønskede kvalifikationer. Det er med andre ord svært at besætte ledige stillinger, og når det lykkes, bliver stillingen ofte besat med en kandidat, der ikke er fuldt kvalificeret.

En tommelfingerregel er, at en personaleomsætning på omkring 10 procent er passende. En medarbejdergennemstrømning på dette niveau sikrer, at nye kompetencer bliver bragt ind i organisationen, samtidigt med, at der er en kontinuitet i arbejdet.

Derudover viser en rapport fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering¹⁶, at 33 medarbejdergennemstrømning på dette niveau sikrer, at nye kompetencer bliver bragt ind i organisationen, samtidig med at der er en kontinuitet i arbejdet. I langt de fleste tilfælde er en høj medarbejderudskiftning negativ og forbundet med adskillige om-

kostninger. En undersøgelse peger f.eks. på, at organisationer kan have omkostninger på op til 200 procent af en medarbejders årsløn til ansættelse, udvælgelse og uddannelse af den, der skal genbesætte en ledig stilling. I tillæg hertil er der tab forbundet med viden, der forsvinder ud af organisationen, ligesom der er risiko for en smitteeffekt, hvor én persons opsigelse kan føre til, at flere søger væk¹⁷. I boks 0.2 har vi opsummeret de forskellige omkostninger ved høj medarbejderudskiftning¹⁸.

BOKS 0.2: OMKOSTNINGER VED AT MISTE EN ANSAT OG SKULLE GENBESÆTTE STILLINGEN

Omkostninger forbundet med den ansattes afgang

- HR-afdelingens tidsforbrug (f.eks. til exitinterview)
- Leders tidsforbrug (f.eks. til forsøg på at få medarbejderen til at blive)
- Midlertidig dækning (f.eks. til vikarer eller overtid for fastansatte)
- Muligt tab af diversitet i personalegruppen
- Nedsat kvalitet i ydelserne i den tid, hvor jobbet er ubesat
- Tab af ikke-nedfældet og udtalt viden
- Smitteeffekt, hvor andre ansatte også beslutter at forlade arbejdspladsen
- Forstyrrelser i teamsamarbejdet
- Tab af erfarne mentorer

Omkostninger forbundet med at skulle erstatte en ansat

Generelle omkostninger

- HR-afdelingens tidsforbrug (f.eks. udarbejde stillingsopslag, læse ansøgninger, indkalde til og afholde jobsamtaler, give svar retur til alle ansøgere)
- Leders tidsforbrug (f.eks. udarbejde stillingsopslag, læse ansøgninger, indkalde til og afholde jobsamtaler, give svar retur til alle ansøgere)

Tiltrækning og udvælgelse

- Annoncering på jobportaler
- Udgifter til ekstern rekrutteringskonsulent
- Ansættelsesmæssige incitamenter (f.eks. krav om højere løn eller bestemte goder)
- Udgifter til personprofiler, logiske tests m.v.

Onboarding og oplæring

- Tidsforbrug til at udarbejde og gennemføre individuelt tilpasset onboardingforløb
- Formel og uformel oplæring (kurser, sidemandsoplæring, mesterlære)
- Socialiseringsaktiviteter (f.eks. introduktionsmøder med kolleger og samarbejdspartnere)
- Produktivitetstab som følge af, at der går tid, før nyansatte er oppe i "fuldt gear"

Som boks 0.2 illustrerer, er det både omkostningstungt og tidskrævende at miste en ansat og genbesætte en stilling. Konkret viser en undersøgelse, at når en ny medarbejder er blevet ansat, går der i gennemsnit seks måneder, før medarbejderen går "break-even". Det betyder, at omkostningerne til at tiltrække, ansætte og oplære medarbejderen først er tjent ind efter et halvt år. Først herefter bidrager medarbejderen positivt til organisationens bundlinje¹⁹.

I denne introduktions første del har vi peget på henholdsvis årsagerne til og konsekvenserne af arbejdskraftsudfordringen. I resten af introduktionen bliver vi løsningsorienterede og kommer med vores bud på, hvordan udfordringen skal håndteres.

Menneskesynet afslører sig i sproget

"Vi mangler medarbejderressourcer", "Vi er to årsværk for lidt i afdelingen", "Vi må maksimere udnyttelsen af den begrænsede arbejdskraft, vi har", "Vi skal fastholde disse to specialister og sørge for, at de ikke smutter". Udsagn som disse kan ved første øjekast virke tilforladelige, men de afspejler i virkeligheden et teknisk rationelt menneskesyn, hvor medarbejdere ansues som ressourcer, der skal optimeres, udnyttes og bibeholdes i det organisatoriske maskineri for at skabe størst mulig værdi for organisationen. Sprogbruget på mange af nutidens arbejdspladser reflekterer dette menneskesyn – men samtidig er sproget også i bevægelse, fordi der er opstået en bevidsthed om, at ord former virkelighedsopfattelser, og virkelighedsopfattelser former handlinger.

Et tydeligt eksempel på netop det er, at der i HR- og ledelseskredse gennem flere år har været et ønske om at udskifte udtrykket "fastholdelse af medarbejdere" med et andet udtryk. For ingen medarbejdere har vel lyst til at blive holdt fast, og ingen ledere vil vel holde på deres medarbejdere mod deres vilje? Vi oplever det selv, når vi holder oplæg om den attraktive arbejdsplads. På spørgsmålet: "Hvad er det første, du tænker på, når du hører ordet 'fastholdelse'?", svarede en psykiater: "bæltefiksering og spændetrøje", en advokat sagde: "konkurrence- og kundeklausuler", og en politibetjent svarede: "benlås". Kort sagt: De tre personer forbandt "fastholdelse" med noget negativt i deres respektive virkeligheder.

Ordet “fastholdelse” bliver altså af modtageren ofte forbundet med noget repressivt og negativt og er udtryk for et uheldigt ordvalg, som mange ledere bruger uden at være bevidste om ordets uhensigtsmæssige konnotationer. På den måde strider brugen af ordet mod en af lederens vigtigste opgaver, nemlig at sikre, at deres medarbejdere ønsker at forblive på arbejdspladsen.

Et andet eksempel er ordet “rekruttering”, som sprogligt er forbundet med hvervning, udvælgelse og selektion. Ordet leder således hurtigt tanker i retning af en arbejdsgivervurderende “duer/duer ikke-logik”. Tænk blot på, hvordan ordet “rekrut” også er den betegnelse, der bliver anvendt om en værnepligtig menig, der er blevet *vurderet* egnet til session.

Et bestemt menneskesyn materialiserer sig i sproget. Mennesker begriber virkeligheden gennem begreber, så begreber skal bruges med omtanke. Sproget former nemlig tanker og handlinger. Så hvis man ændrer på sprog og begreber, kan det få betydning for, hvordan der bliver tænkt og handlet.

Vi mener derfor, at håndteringen af arbejdskraftsudfordringen må begynde med en større bevidsthed om det bagvedliggende menneskesyn, der kommer til udtryk i det sprog, der bliver brugt. Hvis udgangspunktet er et andet, bliver resultatet det sandsynligvis også. Mere konkret betyder det, at hvis organisationer ønsker et mere humanistisk menneskesyn, så må de nødvendigvis udskifte “rekruttering” og “fastholdelse” med andre begreber. Vi foreslår og anbefaler begreberne “tiltrækning” og “tilknytning”. Den betydning, der ligger i ordene “tiltrækning” og “tilknytning”, zoomer nemlig ind på nogle andre forståelser af organisationer og mennesker – og dermed også på andre løsninger – end den betydning, der gemmer sig i ordene “rekruttering” og “fastholdelse”.

Ordet “fastholdelse” fører til en forståelsesramme, hvor organisationen eller lederen aktivt holder sine medarbejdere fra at søge videre til andre stillinger. Det emmer af modvilje og fokuserer på organisationens behov. “Fastholdelse” afspejler desuden en dehumaniseret industrisamfundslogik, hvor medarbejderne bliver betragtet som produktionsenheder ved samlebåndet, som skal blive på deres respektive pladser.

Her er der brug for et perspektivskifte, som kan føre til nye løsninger. Det centrale spørgsmål skal ikke længere være: “Hvordan kan vi *holde fast på* vores medarbejdere?”. I stedet skal det være mere humanistisk

og individfokuseret og bør lyde: "Hvordan kan vi skabe en arbejdsplads, som vores medarbejdere *knytter sig til*?"

Perspektivskiftet lægger altså op til at udskifte ordet "fastholdelse" med ordet "tilknytning". Ordet "tilknytning" er sprogligt associeret med ordene "relationer", "sammenhæng" og "forbindelser", og begrebet rummer en latent forestilling om, at den ledelsesmæssige opgave består i at fremme medarbejderes lyst til at fortsætte på arbejdspladsen. Det sproglige skifte fra "fastholdelse" til "tilknytning" kan således bidrage til et mere moderne medarbejder- og menneskesyn, hvor medarbejderne ikke kun er bundet til organisationen i et juridisk ansættelsesforhold og i en afmålt økonomisk transaktion, men også er frivilligt forbundet til organisationen på et dybere psykologisk plan.

Som sagt kan sprog forme handlinger. Følger vi den logik til dørs, så betyder skiftet fra fastholdelse til tilknytning, at lederen skal forvalte sin tid anderledes:

"Fastholdelseslederen" bruger f.eks. tid på at udforme detaljerede ansættelseskontrakter med juridiske, kontraktlige bindinger, såsom kunde- og konkurrenceklausuler, med henblik på at holde fast på medarbejderen og gøre et jobskifte dyrt og besværligt for medarbejderen.

"Tilknytningslederen" bruger derimod tid på f.eks. "stay-interviews", hvor lederen udviser oprigtig nysgerrighed efter at vide, hvordan den enkeltes tilknytning til arbejdspladsen kan øges, og stiller spørgsmål som: "Hvad er særligt vigtigt for dig, hvis du skal kunne se dig selv blive på arbejdspladsen mange år ud i fremtiden?" og "Hvilke elementer i dit job skal vi bevare, skrue op for, skrue ned for eller tilføje for at øge sandsynligheden for, at du kan se dig selv forblive ansat længe endnu?"

I tillæg dertil kan den tilknytningsfokuserede leder bruge tid på "exitinterviews", når medarbejdere har sagt op. Disse interviews kan understøtte flere formål:

1. De kan gøre lederen klogere på, hvorfor det ikke lykkedes at tilknytte medarbejderen. De centrale spørgsmål bliver her: "Hvorfor har du valgt os fra?" og "Hvad skulle vi have gjort for, at du ville være blevet?"
2. De kan bidrage til en vellykket offboarding, som kan betyde, at organisationens andel af "boomerang-ansatte" stiger (boomerang-an-

satte er medarbejdere, der forlader organisationen, men vender tilbage på et senere tidspunkt). Her bliver de centrale spørgsmål: “Hvordan kan vi hjælpe dig med at komme godt videre?” og “Hvordan tager vi en god afsked med dig, så det ikke bliver et ’farvel’, men et ’på gensyn?’”

Vi føjer nu ordet “rekruttering” til det samme sproglige opgør, som “fastholdelse” vs. “tilknytning” er en del af. Ordet “rekruttering” fører – som tidligere skrevet – hurtigt tankerne i retning af en arbejdsgiver-vurderende “duer/duer ikke-logik”, hvor magten ligger hos arbejdsgiver og ansættelsesudvalget, og hvor fokus er på, hvad organisationen har brug for fra ansøgeren.

Den store mangel på medarbejdere udligner imidlertid magtforholdet mellem arbejdsgiver og ansøger. Det skal afspejle sig i sprog og tankegang. I stedet for at bruge begrebet “rekruttering” anbefaler vi begrebet “tiltrækning”. Det handler om at få nogen eller noget til at bevæge sig hen imod sig og fører til en arbejdstagervurderende “tilvalg/fravalg-logik”, hvor den enkelte ansøger selv beslutter, om vedkommende vil vælge organisationen til. Set fra et organisatorisk perspektiv lægger ordet “tiltrækning” altså op til et fokus på, hvad organisationen kan tilbyde ansøgeren.

Dette sproglige skifte får også automatisk betydning for lederens handlinger. For mens “rekrutteringslederen” laver stillingsopslag, der ofte har karakter af kravsspecifikationer, som fokuserer entydigt på, hvad organisationen har brug for (“Du skal have en uddannelsesbaggrund som økonom og minimum tre års relevant erfaring fra et lignende job”), så udformer “tiltrækningslederen” balancerede stillingsopslag, der først og fremmest gør det tydeligt, hvad organisationen kan tilbyde ansøgeren (“Hos os får du gode kompetenceudviklingsmuligheder og fleksible arbejdsforhold”), og kun sekundært forholder sig til kravene i jobbet.

Ordene “rekruttering” og “fastholdelse” afspejler altså uheldige og forældede måder at tænke mennesker, ledelse og organisation på. Med det sproglige skifte til ordene “tiltrækning” og “tilknytning” introducerer vi et nyt begrebspar, der harmonerer med en mere humanistisk måde at forstå ledelse og arbejdsliv på. Det bidrager til en ny diskurs og en ny måde at tænke om både arbejdskraftsudfordringen og den attraktive arbejdsplads.

Diskursændringen er det første af flere midler til at nå målet om at skabe mere attraktive arbejdspladser, som medarbejdere oprigtigt har lyst til at søge mod og forblive ansat hos. Det militaristiske, dehumaniserende og industrielle sprogbrug, som "rekruttering" og "fastholdelse" afspejler, rækker nemlig videre end de to ord.

Det militaristiske sprogbrug viser sig, når kampen om arbejdskraft internationalt bliver omtalt som "the War for Talent", eller når ledere formulerer "Must-Win Battles" i deres HR-strategier. Det viser sig også, når klare *kommandoveje* skal sikre, at de beslutninger, der bliver truffet i toppen af organisationen, udmønter sig i *den skarpe ende* blandt *frontlinjepersonalet*.

Det dehumaniserende sprogbrug gør sig gældende i den måde, som man ofte taler om ansatte på. Tænk f.eks. på, hvordan forskellige medarbejdergrupper bliver reduceret til kolde og varme hænder eller som nogle, der henholdsvis leverer åndens og håndens arbejde. Hvad blev der af at tale om f.eks. personale, medarbejdere eller ansatte?

Det industrielle sprogbrug viser sig, når ledere ønsker indblik i "maskinrummet", eller når HR bliver forbundet med begrebet "human resource management", der groft kan oversættes til "ledelse af menneskelige ressourcer". Denne forestilling om mennesker som ressourcer hører til en svunden tid. Den forståelse var populær i starten af 1900-tallet, hvor ingeniøren Frederick Winslow Taylor introducerede en række teknikker til effektivisering af masseproduktion, som han omtalte som "scientific management", og som bl.a. Henry Ford var inspireret af på sine fabrikker. Taylor og Ford spidsformulerede ledelsesstilen med deres respektive sætninger: "I skal ikke tænke – andre bliver betalt for at tænke her" og "Hver gang jeg beder om to hænder, følger der desværre en hjerne med"²⁰.

Selvom der er løbet meget vand igennem åen siden Taylors tid, så eksisterer forståelsen af mennesker som ressourcer stadig i et vist omfang på et sprogligt niveau. Tænk blot på, hvordan mange organisationer fortsat opgør de "menneskelige ressourcer" i *årsværk* – et begreb, der leder tankerne hen på mennesker som små produktionsenheder, der kan opgøres i Excel-ark. Og skulle produktionsenhederne blive kørt så hårdt i det organisatoriske maskineri, at nogle af dem får en teknisk fejlmelding i form af f.eks. brolæggerknæ, stenlunger, malerhjerne eller musearm, så kan de kortvarigt få behov at træde ud af *hamsterhjulet*

for f.eks. at indgå i et *ressourceforløb* hos jobcenteret. Hvis de ikke er *udbrændte* som kul på et kraftværk, men fortsat er tilstrækkeligt *robuste*, kan de genoptage rollen som *løns laver*, der påtager sig arbejdet af pligt og nød. For arbejdet kan vel næppe være lystbetonet, når det står i skarp kontrast til livet? Det er i hvert fald den naturlige kontrast, der opstår, når der gang på gang bliver talt om *work-life-balance*. Indrømmet – vi karikerer og sætter med vilje tingene på spidsen her. Men samtidig mener vi, at der gemmer sig nogle underliggende, uheldige forståelser af arbejdslivet, når ord som dem, vi har nævnt her, bliver brugt i flæng – en forståelse af arbejde som noget negativt, udbytende og pligtbetonet. Sådan et sprog reflekterer et menneskesyn, hvor den enkeltes arbejdsindsats får et instrumentelt sigte, hvor arbejdet først og fremmest har en værdi, fordi det bidrager til organisationens målopnåelse.

Hvad ville der mon ske, hvis HR ikke blev forbundet med *human resource management*, men derimod med *human relations*? Formentlig ville et skifte fra at fokusere på *menneskelige ressourcer* til i stedet at fokusere på *menneskelige relationer* føre til en forståelse af arbejdet som noget positivt, udviklende og lystbetonet. Det er i al fald sandsynligt, når man forholder sig til tankegodset i Human Relations-skolen, som er en samlebetegnelse for de dele af organisationsteorien, arbejds sociologien og arbejdspsykologien, der siden 1930'erne har belyst de mellemmenneskelige relationers betydning for motivation og trivsel i arbejdslivet. Denne HR-forståelse kobler sig således til en erkendelse af, at der eksisterer et uformelt socialt system i enhver organisation, som kan være en kilde til mening, trivsel og personlig udvikling²¹. Her får den enkeltes arbejdsindsats i lige så høj grad et intrinsisk sigte, hvor arbejdets udførelse i sig selv kan have en værdi for medarbejderen, fordi det f.eks. opleves som udviklende, fornøjeligt og motiverende.

I praksis mener vi, at der er behov for begge perspektiver – på balanceret vis. Naturligvis skal organisationer være optaget af produktivitet og værdiskabelse – sådan som Human Resource Management-skolen foreskriver. Men det kan også sagtens lade sig gøre, uden at mennesker i sprog og handling bliver betragtet som ressourcer. På samme vis er der også behov for at være optaget af mellemmenneskelige relationer og medarbejders trivsel – men det må aldrig blive et mål i sig selv. Medarbejdere, der trives, og organisationer, der præsterer, er med andre ord ikke

hinandens modsætninger – men snarere hinandens forudsætninger. Og det skal afspejle sig i sproget. Ledere skal ikke være optaget af, hvordan deres medarbejdere kan gøre det bedst *tænkelige*, men derimod af, hvordan de kan gøre det bedst *mulige* inden for de rammer, der er til rådighed. På den måde tilgodeses behovet for både værdiskabelse og trivsel.

Vores pointe er dermed klar: Ord betyder noget, fordi ord former virkelighedsopfattelser, og virkelighedsopfattelser former handlinger. Og de handlinger kan potentielt åbne for nye løsninger på den komplekse problemstilling, som manglen på arbejdskraft er udtryk for. Tilsyneladende har dette standpunkt også markeret sig i forskningen, hvor der hidtil har været forsket markant i begreberne *turnover* (opsigelse), *retention* (fastholdelse) og *recruitment* (rekruttering), mens der de senere år har været en stigende interesse for forskning i *attraction* (tiltrækning), *attachment* (tilknytning) og *belonging* (tilhør)²².

De tre T'er – tiltrækning, tilknytning og tilpasning

De sproglige justeringer, vi præsenterer her, er udtryk for en diskursændring, som lægger op til, at der fremover bliver talt om arbejdskraftsudfordringen med andre begreber. Men hvis organisationer skal håndtere arbejdskraftsudfordringen, er det også nødvendigt med en opmærksomhedsændring, hvor ledere og organisationer skal rette deres opmærksomhed mod de tre T'er – tilknytning, tiltrækning og tilpasning.

Det første T handler om *tilknytning*. Her lyder det centrale spørgsmål: "Hvad kan din organisation gøre, for at dine nuværende ansatte knytter sig til arbejdspladsen og ønsker at blive?"

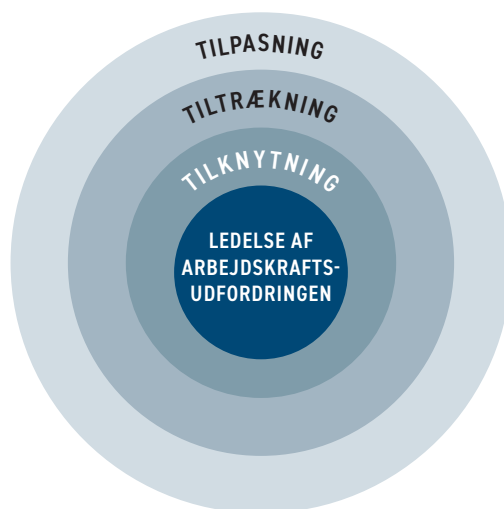
Det andet T drejer sig om *tiltrækning*, hvor spørgsmålet lyder: "Hvad kan din organisation gøre for at tiltrække nye ansatte, der aktivt vælger arbejdspladsen til?"

De to første T'er drejer sig med andre ord om, hvordan du skaber den attraktive arbejdsplads, som ansatte søger mod og ønsker at knytte sig til. På baggrund af førende forskning har vi udviklet helhedsmodellen for den *attraktive* arbejdsplads, som peger på de 15 vigtigste faktorer,

du skal arbejde aktivt med, når du vil lykkes med at tiltrække og tilknytte ansatte²³.

Det tredje og sidste T handler om *tilpasning* af organisationen til en tid med en mindre samlet arbejdsstyrke i Danmark. Her har vi ligeledes udviklet en model. Den kalder vi “helhedsmodellen for den *nytænkende* arbejdsplads”. Modellen udpeger ti faktorer, som din organisation kan arbejde med for enten at øge arbejdsstyrken eller reducere behovet for menneskelig arbejdskraft.

I bogen beskæftiger vi os således med nogle af de problemstillinger, der står allerøverst på den politiske og administrative dagsorden i de offentlige organisationer: Hvad skal der til, for at det bliver attraktivt at søge mod og forblive ansat i de organisationer, hvor der i særlig høj grad er mangel på arbejdskraft? Og hvordan kan man i fremtiden levere den samme (eller bedre) velfærd i en tid, hvor der kommer til at mangle mange tusinde mennesker på det danske arbejdsmarked? Bogen præsenterer med andre ord to modeller, som viser, hvilke faktorer organisationer skal arbejde med for at kunne imødekomme arbejdskraftsudfordringen.



FIGUR 0.1: Tre måder at arbejde med ledelse af arbejdskraftsudfordringen

Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads

Som nævnt har vi udviklet en model, som sammenfatter de 15 forskningsbaserede faktorer, der i særlig grad påvirker medarbejderes til-

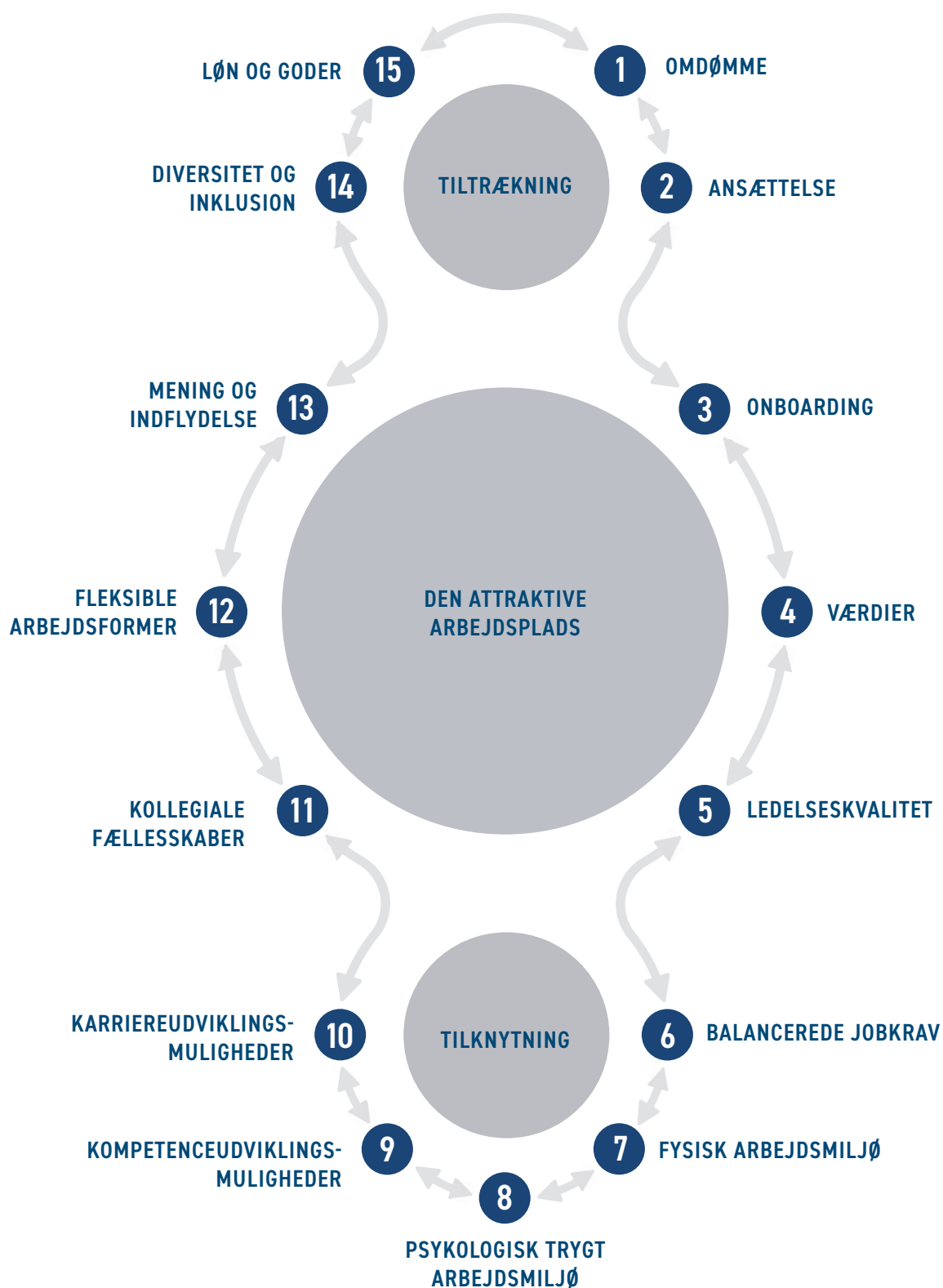
trækning mod og tilknytning til en organisation. Denne model kalder vi “helhedsmodellen for den *attraktive* arbejdsplads”.

I stedet for at lave to modeller, der henholdsvis peger på faktorer, som påvirker medarbejderes lyst til at søge mod en organisation og deres lyst til at forblive i en organisation, har vi udviklet en samlet model. Det er der tre forklaringer på.

For det første giver det ikke mening at arbejde isoleret med enten at tiltrække eller tilknytte medarbejdere. Det er en ledelsesmæssig både-og-opgave. Det nytter nemlig ikke noget udelukkende at fokusere på at tiltrække medarbejdere uden samtidig at interessere sig for, hvordan de efterfølgende finder sig til rette i jobbet og knytter sig til arbejdspladsen, så de også ønsker at blive i organisationen på længere sigt. Hvis organisationen udelukkende fokuserer på at tiltrække medarbejdere, men ikke på deres efterfølgende tilknytning til organisationen, er der risiko for en “hul-i-spanden-effekt”, hvor organisationen hælder masser af nye medarbejdere i spanden, som dog fosser ud af organisationen igen.

For det andet påvirker flere af de samme faktorer både, om medarbejdere søger mod en organisation, og om de ønsker at blive der. Det gælder f.eks. organisationens omdømme, lønnen og medarbejdernes vurdering af, i hvilken grad de kan se sig selv i organisationens værdier. I stedet for at lave to modeller, der peger på flere af de samme faktorer, er det derfor mere oplagt med en helhedsmodel, som fremhæver sammenhæng og samspil mellem de enkelte faktorer. Helhedsmodellen sætter således faktorerne ind i et livscyklusperspektiv, hvor vi peger på de faktorer, der både før og under en ansættelse kendetegner den attraktive arbejdsplads.

For det tredje er det utilstrækkeligt kun at arbejde med udvalgte dimensioner af den attraktive arbejdsplads. Organisationer skal derimod have en helhedsorienteret tilgang, hvor der er ledelsesmæssig opmærksomhed på at skabe en attraktiv arbejdsplads i mange forskellige dimensioner. F.eks. er det ikke tilstrækkeligt at fokusere på fleksible arbejdstider og god løn, hvis det psykiske arbejdsmiljø eller organisationens onboardingindsats halter. Modellens store fordel er dermed, at den giver et samlet overblik over de faktorer, som ledere bør give opmærksomhed, når de skal lykkes med at skabe den attraktive arbejdsplads – deraf navnet *helhedsmodellen* for den attraktive arbejdsplads.



FIGUR 0.2. Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads

- 1 **OMDØMME:** Fokuserer I på at forebygge skandaler og møgsager? Kommunikerer I de gode historier? Har I formuleret en grundfortælling? Arbejder I aktivt med employer branding? Opfordrer I medarbejdere til at være ambassadører for arbejdspladsen?
- 2 **ANSÆTTELSE:** Har I en professionel ansættelsesproces, som gør, at selv de kandidater, der ikke bliver tilbudt job, vil anbefale jer til andre bagefter? Er der overensstemmelse mellem de jobs I beskriver i stillingsopslag og den virkelighed ansatte møder?
- 3 **ONBOARDING:** Har I en nøje planlagt faglig og social onboarding, der sikrer, at nyansatte hurtigt går fra at være 'outsidere' til at blive 'insidere', der mestrer deres nye job og indgår i fællesskabet?
- 4 **VÆRDIER:** Har I formuleret nogle eksplicitte værdier, der kan fungere som den kollektive overlægges for ønsket adfærd? Bliver værdierne efterlevet, så det afspejler sig i kulturen?
- 5 **LEDELSESKVALITET:** Har I en tydelig fælles forståelse af, hvad der udgør god ledelse? Prioriterer I tid og ressourcer til ledelsesudvikling? Arbejder I med at forebygge og håndtere forekomsten af destruktiv ledelse?
- 6 **BALANCEREDE JOBKRAV:** Har I fokus på at forebygge og håndtere arbejdspress og stress? Er krav og ressourcer i balance? Er der social støtte og forudsigelighed?
- 7 **FYSISK ARBEJDSMILJØ:** Har I tidssvarende fysiske rammer, redskaber og digitale løsninger? Arbejder I aktivt med sundhedsfremme og forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker?
- 8 **PSYKOLOGISK TRYGT ARBEJDSMILJØ:** Er der mulighed for at tale om fejl, tvivl og problemer, eller stille spørgsmål, uden risiko for at blive ydmyget? Arbejder I aktivt med at forebygge og håndtere krænkende adfærd?

- 9 KOMPETENCEUDVIKLINGSMULIGHEDER:** Tilbyder I formel uddannelse og træning som f.eks. kurser og temadage? Tilbyder I arbejdspladsbaseret læring som f.eks. sidemandsoplæring eller jobrotation? Tilbyder I refleksions- og netværksbaseret læring som f.eks. mentorordning og erfagrunder?
- 10 KARRIEREUDVIKLINGSMULIGHEDER:** Er der tydelige og attraktive karriereveje, der indbyder til, at karrieren både kan bevæge sig opad, til siden og nedad?
- 11 KOLLEAGIALE FÆLLESSKABER:** Arbejder I aktivt med at styrke det kollegiale sammenhold på arbejdspladsen, så der bliver opbygget relationer, hvor de ansatte knytter sig til hinanden? Understøtter I, at der opstår og opretholdes meningsfulde faglige og sociale fællesskaber?
- 12 FLEKSIBLE ARBEJDSFORMER:** Har jeres medarbejdere mulighed for fleksibilitet ift. arbejdstid, arbejdstidspunkt, arbejdssted, jobindhold og ansættelsesform?
- 13 MENING OG INDFLYDELSE:** Har I formuleret en meningsfuld mission, der tydeliggør den værdi I er sat i verden for at skabe? Har medarbejderne mulighed for at få indflydelse på egen opgaveløsning? Arbejder I med afbureaukratisering og frisættelse?
- 14 DIVERSITET OG INKLUSION:** Har I en mangfoldig organisation ift. f.eks. køn, alder, etnicitet, uddannelsesbaggrund og funktionsniveau? Gør I nok for at skabe en inkluderende arbejdsplads, hvor alle føler sig værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet? Er I bevidste om biases?
- 15 LØN OG GODER:** Tilbyder I en retfærdig løn, som både matcher standarderne i branchen, og som også modsvarer den enkeltes kompetenceniveau og ansvar? Tilbyder I medarbejdergoder, som de ansatte rent faktisk ønsker sig?

Helhedsmodellen for den *attraktive* arbejdsplads rummer i alt 15 faktorer, der har betydning for medarbejderes lyst til at søge mod en organisation eller forblive ansat i en organisation. Hvorfor består den af netop disse 15 faktorer? Det er der tre årsager til:

1. Vi ønsker at præsentere en forskningsbaseret model, der giver et velunderbygget svar på, hvad der virker, når organisationer skal lykkes med at tiltrække og tilknytte ansatte. Al for megen ledelseslitteratur om tiltrækning og tilknytning beror på casestudier, anekdotisk viden, tvivlsomt empirisk belæg og ledelsesmæssige myter²⁴. Helhedsmodellen bygger derimod på forskningsresultater fra de tre største, nyeste og mest solide metastudier²⁵. Metastudier er sammenfatninger af adskillige videnskabelige studier og rummer derfor yderst velunderbygget forskningsbaseret viden. Det første metastudie, vi har kigget på, sammenfatter indsigter fra 232 forskningsstudier, der har undersøgt, hvilke faktorer der særligt påvirker ansøgers tilvalg af både private og offentlige organisationer²⁶. Det andet metastudie beror på indsigterne fra 316 studier, der har undersøgt, hvilke faktorer der har betydning for, om ansatte vælger at forlade deres job i offentlige og private organisationer²⁷. Endelig sammenfatter det tredje metastudie indsigterne fra de 59 studier, som har undersøgt, hvad der fører til, at offentligt ansatte forlader deres job²⁸.
2. Modellen rummer kun faktorer, som den enkelte leder selv har mulighed for at påvirke. Metastudier har f.eks. vist, at medarbejderes lyst til at søge mod en organisation og deres lyst til at forblive ansat i organisationen afhænger af organisationens geografiske placering. Men som leder i en udkantskommune, der ønsker at tiltrække og tilknytte medarbejdere, er det nytteløs viden – for den ledelsesmæssige implikation ville i så fald være, at ledelsen skulle flytte organisationen til en anden geografisk placering, hvilket i sagens natur ikke er muligt. Vi har derfor udelukkende udvalgt faktorer, som ledelsen har mulighed for at påvirke, og som giver anledning til nogle klare handlingsanvisninger. Det er f.eks. muligt at præsentere en række konkrete bud på, hvordan ledere kan tilrettelægge en systematisk onboarding, hvordan de kan gøre arbejdsforholdene i

organisationen mere fleksible, og hvordan de kan fremme et psykologisk trygt arbejdsmiljø.

3. Vi vil præsentere en model, som tager højde for den samfundsudvikling, der er sket de seneste år. En udvikling, som de internationale metastudier ikke nødvendigvis indfanger, eftersom de sammenfatter brede indsigter fra mange års forskning. Særligt COVID-19 og MeToo har haft væsentlig indflydelse.

I kølvandet på COVID-19 har adskillige undersøgelser vist, at muligheden for fleksible arbejdsformer er blevet særligt betydningsfuld for mange medarbejderes til- eller fravalg af en organisation. En undersøgelse med 2.000 nordiske respondenter, hvoraf 500 er danskere, peger på en række interessante forhold. Undersøgelsen viser, at 36 procent af de danske respondenter ville sige nej til et job, hvor der ikke blev tilbudt fleksible arbejdstider, og 29 procent ville takke nej til et job, hvis der ikke var mulighed for fleksibilitet i forhold til arbejdssted. Undersøgelsen viser ligeledes, at de forhold, som er mest betydningsfulde for medarbejdernes tilknytning til deres arbejdsplads, er muligheden for en firedages arbejdsuge (29 procent), fleksibel arbejdstid (28 procent) og fleksibelt arbejdssted (26 procent)²⁹.

Tilsvarende har MeToo haft indflydelse i både Danmark og en række andre vestlige lande de senere år, hvilket har skabt et øget fokus på diversitet og inklusion. En undersøgelse med 1.300 amerikanske respondenter viser, at 80 procent vurderer, at inklusion er en vigtig faktor i valget af arbejdsgiver, mens 70 procent svarer, at de enten vil forlade eller vil overveje at forlade deres arbejdsplads til fordel for en anden arbejdsplads, der har flere inkluderende aspekter³⁰. Man kan antage, at noget tilsvarende er tilfældet i Danmark.

Helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads

Mens helhedsmodellen for den *attraktive* arbejdsplads fokuserer på, hvordan lederen *tiltrækker* og *tilknytter* ansatte, så fokuserer helhedsmodellen for den *nytænkende* arbejdsplads på, hvordan lederen *tilpasser*

organisationen til en tid med færre medarbejdere på det danske arbejdsmarked. Denne model beror særligt på rapporter, undersøgelser og dokumenterede praksiserfaringer fra den danske offentlige sektor, da fagfællebedømt forskning i denne models faktorer er sparsom. Figur 0.3 viser helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads.



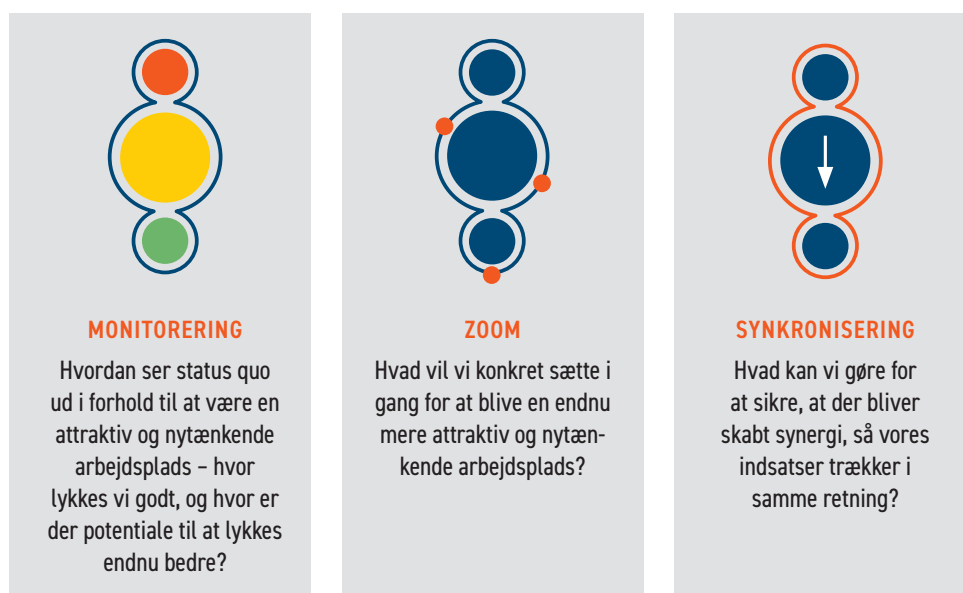
- 1 UDENLANDSK ARBEJDSKRAFT:** Har I igangsat indsatser for at tiltrække udenlandsk arbejdskraft?
- 2 SENIORORDNINGER:** Har I igangsat indsatser for at gøre det attraktivt for seniorer at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet?
- 3 SENIORORDNINGER:** Har I igangsat indsatser, hvor I flytter opgaver fra faggrupper, der er stor mangel på, til andre faggrupper for at frigive tid til det særligt fagprofessionelle arbejde?
- 4 OP I TID:** Har I igangsat indsatser for at gøre det attraktivt at gå fra deltid til fuldtid eller fra fuldtid til plustid?
- 5 SYGEFRAVÆR:** Har I igangsat indsatser for at reducere sygefraværet?

- 6 **FRIVILLIGE:** Har I igangsat indsatser for at mobilisere det aktive medborgerskab, hvor borgere, pårørende og civilsamfund bliver medproducenter af velfærd?
- 7 **PARTNERSKABER:** Har I igangsat offentlig-privat-samarbejder, hvor private aktører bliver inddraget i at løse en opgave, I som udgangspunkt er ansvarlig for?
- 8 **EFFEKTIVISERING:** Har I igangsat indsatser for at effektivisere arbejdsgange og minimere redundans?
- 9 **KUNSTIG INTELLIGENS:** Har I igangsat indsatser for at øge brugen af arbejdskraftsbesparende kunstig intelligens?
- 10 **NYE TEKNOLOGIER:** Har I igangsat indsatser for at øge brugen af arbejdskraftsbesparende teknologier, som f.eks. RPA, skærm-, mobilitets-, robot- og sensorteknologi?

Procesmodellen – monitorering, zoom, synkronisering

Når vi har præsenteret de to helhedsmodeller, får vi ofte spørgsmålet: “Hvordan skal vi så arbejde med modellerne i praksis?” Her tager vi altid afsæt i den procesmodel, som fremgår af figur 0.4.

Modellen rummer tre elementer – monitorering, zoom og synkronisering. De tre elementer i modellen vil være anvendelige i langt de fleste situationer, hvor du ønsker at arbejde med helhedsmodellerne i praksis. Det gælder, uanset hvad formålet er (f.eks. at udvikle en HR-strategi, gennemføre en tilknytningsanalyse eller lave et kompetenceudviklingsforløb for ledelse af den attraktive arbejdsplads), og uanset hvilket niveau du arbejder med helhedsmodellerne på (f.eks. på afdelings-, område-, forvaltnings- eller kommuneniveau).



FIGUR 0.4. Procesmodellen: monitorering, zoom, synkronisering

Monitorering

Monitoreringselementet handler om at kortlægge det nuværende situationsbillede i organisationen. Det indebærer kort sagt, at I kortlægger status quo: Hvilke faktorer fra helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads lykkes I allerede rigtig godt med? Og ved hvilke faktorer har I potentiale for et “løft”? Den samme kortlægning kan I foretage med afsæt i helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads. Kortlægningen kan være mere eller mindre grundig. Den kan foretages helt enkelt og dialogisk, f.eks. i en ledergruppe eller medarbejdergruppe, med afsæt i en “rød-gul-grøn”-måling, hvor deltagerne angiver, hvor godt de oplever, at arbejdspladsen er “med” i forhold til de enkelte faktorer. Men kortlægningen kan også være langt mere grundig og systematisk. Her kan der f.eks. udsendes spørgeskemaer til forskellige målgrupper i organisationen, som ledere, medarbejdere, TR og AMR, hvor helhedsmodellernes faktorer er blevet operationaliseret til målbare udsagn. Med afsæt i helhedsmodellerne kan I også afholde interviews eller fokusgruppeinterviews med forskellige deltagere fra organisationen, så I kan blive klogere på, hvad der: 1) skal til, for at jeres medarbejdere ønsker at forblive tilknyttet i organisationen i lang tid (stay-interviews), og 2) gør, at tidligere ansatte har valgt at sige op (exitinterviews). Endelig

kan relevante HR-data, der relaterer sig til helhedsmodellernes faktorer, inddrages i kortlægningen. Konkret kan det f.eks. være data fra lederevalueringer, trivselsmålinger, omdømmeanalyser eller data om sygefravær, medarbejderomsætning m.v. Opsummerende besvarer I følgende spørgsmål under monitoreringselementet: "Hvordan ser status quo ud i forhold til at være en attraktiv og nytænkende arbejdsplads – hvor lykkes vi godt, og hvor er der potentiale for at lykkes endnu bedre?"

Zoom

Når I er blevet skarpe på det nuværende situationsbillede, kender I både til jeres styrker, udfordringer og uforløste potentialer. Herefter bevæger I jer videre til zoomelementet. Her zoomer I ind på specifikke faktorer fra helhedsmodellerne, som I særligt vil have gavn af at arbejde med, for at udvikle en attraktiv og nytænkende arbejdsplads. Forestil dig f.eks., at kortlægningen under monitoreringselementet har vist, at jeres onboarding halter, og at jeres sygefravær er tårnhøjt. Når I under zoomelementet beslutter jer for at zoome ind på onboarding og sygefravær, forholder I jer til, hvad I konkret vil sætte i gang for at forbedre onboardingen og reducere sygefraværet. De indsatser, I sætter i gang, kan opstå på forskellig vis. I kan f.eks. afholde workshops, hvor I involverer større eller mindre dele af organisationen og får deres forslag til, hvilke indsatser der bør blive igangsat. I relation til det foregående eksempel kunne centrale spørgsmål være: Hvilke indsatser har vi tidligere haft succes med, når vi har skullet onboarde nye medarbejdere eller reducere sygefraværet – hvad skal vi med andre ord bygge videre på? Og hvad har vi tidligere igangsat uden virkning, som vi ikke skal gentage? Her anlægger I altså et indefra-ud-perspektiv. Men det bør også blive kombineret med et udefra-ind-perspektiv. Hvad har andre organisationer gjort for at sikre god onboarding og reducere sygefravær? Hvad peger forskning og førende praksisundersøgelser på som særligt virksomme indsatser? Disse interne og eksterne indsigter skal gerne føre til prøvehandlinger eller konkrete strategiske indsatser, der bliver sat i gang for at arbejde aktivt med udvalgte faktorer fra helhedsmodellerne. Det centrale spørgsmål, der bliver besvaret her, lyder derfor: "Hvad vil vi konkret sætte i gang for at blive en endnu mere attraktiv og nytænkende arbejdsplads?"

Synkronisering

Endelig er der synkroniseringselementet. Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads anskuer tiltrækning og tilknytning i et systemisk perspektiv, mens helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads tilsvarende forholder sig til tilpasning af organisationen i et systemisk perspektiv. I begge tilfælde betyder det, at alle faktorer potentielt kan påvirke hinanden både positivt og negativt. Med afsæt i systemisk tænkning er det vigtigt at have blik for, hvordan de forskellige indsatser påvirker hinanden. Forestil dig f.eks., at I både er optaget af at skabe stærke kollegiale fællesskaber (som kunne tale for faste fremmødedage), og at tilbyde fleksible arbejdsformer (som kunne tale for mulighed for hjemmearbejde). I udgangspunktet taler disse to forhold altså imod hinanden. Her skal synkroniseringselementet hjælpe jer med at sikre, at de strategiske indsatser, I sætter i gang, trækker i den samme retning og skaber synergi. Der kan ligeledes være "gammel arv" i organisationen – f.eks. eksisterende politikker, strategier, handleplaner, indsatser eller koncepter – som står i vejen for, at tiltænkte nye indsatser kan få størst mulig effekt. Her består opgaven i enten at fjerne denne "gamle arv" eller alternativt sørge for, at det gamle og det nye kan gå hånd i hånd.

Tilsvarende kan synkroniseringselementet også medvirke til, at en enkelt faktor "slår stærkere igennem" via samtænkning med de øvrige faktorer. Forestil dig f.eks., at kortlægningen under monitoreringselementet har vist, at I bør arbejde med at bringe organisationens værdier til live. Her kan I med fordel synkronisere i relation til flere af de øvrige faktorer – I kan f.eks. bruge værdierne i jeres employer branding (omdømme), I kan bringe dem i spil under jobsamtaler (ansættelsesproces) eller I kan inkorporere dem som et centralt element, når I onboarder nye medarbejdere (onboarding), eller når I evaluerer organisationens ledere (ledelseskvalitet). På den måde kan faktorerne altså virke gensidigt forstærkende. Det centrale spørgsmål, I besvarer her, lyder derfor: "Hvad kan vi gøre for at sikre, at der bliver skabt synergi, så vores indsatser trækker i samme retning?"

Bogens opbygning

Alle bogens kapitler bliver indledt med en fiktiv case, som er inspireret af forskellige konsulentopgaver, vi har været en del af. Hensigten med disse cases er at give en praksisnær smagsprøve på, hvad kapitlet handler om, men også at skabe en identifikationsfølelse hos dig som læser, da du formentlig vil kunne genkende hele eller dele af de forskellige cases fra dit eget arbejdsliv. I hvert kapitel finder du også orange bokse med refleksionsspørgsmål, der hjælper dig med at omsætte bogens budskaber til din egen praksis. Og du finder blå bokse med relevante fakta, der relaterer sig til det enkelte kapitels tema.

Som læser kan du selvfølgelig sluge bogen fra start til slut, men du kan også bruge den som et opslagsværk. Kapitel 1-15 går i dybden med de 15 faktorer fra helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads. Og kapitel 16 fokuserer på faktorerne i helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads.

KAPITELOVERSIGT

