

LEAD Insights

TEMA

Den attraktive
arbejdsplads 2025





Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD

Den attraktive arbejdsplads 2025

Kære læser

90.000. Så mange mennesker kommer vi til at mangle på det danske arbejdsmarked i 2030, hvis vi vil beholde samme velfærd og produktivitet som i dag.

Men kommer denne arbejdskraftudfordring til at resultere i konkurrence eller samarbejde?

I LEAD arbejder vi sammen med mange offentlige organisationer om at skabe endnu mere attraktive arbejdspladser. Det sker ud fra 'Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads', der består af de 15 faktorer, som førende metastudier fremhæver som de vigtigste, når det gælder evnen til at tiltrække og tilknytte dygtige ansatte. Faktorerne tæller bl.a. omdømme, psykisk arbejdsmiljø, ledelse, værdier og fleksible arbejdsformer.

Fælles for de mange offentlige organisationer er, at de ikke kun ser arbejdskraftudfordringen som et lokalt ansvar, men som et ansvar, der gælder for hele den offentlige sektor. Arbejdet med at skabe en attraktiv arbejdsplads handler derfor også om at skabe en attraktiv offentlig sektor.

I denne udgave af LEAD Insights kan du læse to inspirerende case-historier om netop det.

Den ene stammer fra Gentofte Kommune, der sammen med LEAD har udviklet Danmarks første uddannelse i tiltrækning og tilknytning af medarbejdere. Uddannelsen er omfangsrig og ambitiøs. Det samme er målet om at blive en af landets mest attraktive offentlige arbejdspladser.

Den anden historie kommer fra Folketingets Administration. Med hjælp fra 'Helhedsmodellen' har de udviklet en ny,

ambitiøs HR-strategi, der skal være med til at værne om vores demokrati. Et formål, vi nærmest hver uge ser vigtigheden af, når vi hører om den omverden, der truer den demokratiske samtale med misinformation, cyberangreb og anderledes vilkår for politikerne.

Interviewpersonerne i begge case-historier understreger, at arbejdskraftudfordringen og den attraktive arbejdsplads er muligheder for at samarbejde og lære af hinanden på tværs af den offentlige sektor.

I magasinet kan du også læse om, hvordan attraktive arbejdspladser har ledelseskvalitet med højt bundniveau. Derfor er det tid til at koncentrere sig mere om at fjerne den dårlige og destruktive ledelse end om at løfte den gode ledelse endnu mere. Og så kan du læse om, hvorfor du skal begynde at holde tilknytnings- og fratrædelsessamtaler for at holde personaleomsætningen på et passende niveau. Det handler først og fremmest om at stille de rigtige spørgsmål i rette tid – og om at sætte samtalerne i system.

God fornøjelse med magasinet.

Ny HR-strategi i Folketingets Administration skal beskytte det danske demokrati

Folketingets Administration skal værne om traditioner, men samtidig forberede sig på en fremtid med anderledes krav fra politikerne og skiftende trusler mod demokratiet. Ny HR-strategi for den attraktive arbejdsplads er en del af løsningen.

Af
Mikkel Toxvig
Kommunikationsrådgiver i LEAD



”Den, der lever stille, lever godt”. Længe har den velkendte talemåde kendetegnet kulturen i Folketingets Administration. En organisation, der beskæftiger ca. 500 medarbejdere og befinder sig så centralt i det danske demokrati, som man kan komme.

Da Folketingets Administration for få år siden forberedte deres seneste strategi – Strategi 2027 – viste en omfattende omverdensanalyse dog, at der var behov for at gøre noget andet. Analysen fremhævede trusler mod demokratiet, nye

krav fra politikerne, lavere tilslutning til de politiske partier og større konkurrence om dygtige medarbejdere, især specialisterne.

Både demokratiet og demografien ændrer sig med andre ord, og det var nødvendigt med en anderledes tilgang for at sikre, at Folketingets Administration også i fremtiden er en attraktiv arbejdsplads. Og dermed også for at sikre gode arbejdsbetingelser for de 179 folketingsmedlemmer.

Strategi 2027 beskriver måden, det skal ske på. I korte træk fortæller den, at

Folketingets Administration skal være mere synlige og aktive for et velfungerende folkestyre. Det skal ske gennem fire pejlemærker. Særligt fjerde pejlemærke – ”Vi skal som organisation være gearret til at udvikle os og arbejde mere offensivt” – understregede for organisationen, at det også var nødvendigt at lave en ny HR-strategi.

Traditioner og forandringer

Udefra ser langt det meste godt ud for Folketingets Administration. Ancienniteten for ansatte er steget gennem to årtier og ligger gennemsnitligt på over 11 år. Personaleomsætningen er lav – og lavere end i staten. Kønsfordelingen er lige. Og der er stor tilfredshed med den måde, Folketingets Administration løser sine opgaver på.

Alligevel mærker organisationen ligesom resten af den offentlige sektor følgerne af arbejdskraftudfordringen. De modtager færre ansøgninger, når de slår stillinger op, konkurrencen om IT-specialister og jurister skærper til, og det kan være svært at konkurrere med lønningerne i det private erhvervsliv. Derfor vil Folketingets Administration tilbyde medarbejderne noget andet: Et attraktivt og meningsfuldt arbejde, der gør en forskel for det danske demokrati.

Og netop fordi fundamentet er så stærkt i organisationen, var det muligt at hæve ambitionsniveauet. Men

hvordan ændrer man en organisation, der skal værne om traditioner? Det dilemma var centralt i arbejdet med strategien, fortæller Lotte Spanggaard, der er HR-chef i Folketingets Administration.

”Det er essentielt, at vi har en organisation, hvor vi skal bevare respekten for historien, kulturen og vores værdier, for vi har kun ét parlament i Danmark. På den måde er vores arbejdsplads noget helt særligt. Det betyder også, at vi har noget essentielt, vi skal beskytte, men måske har vi været lidt for gode til at beskytte det. Sådan lød vores analyse i HR-afdelingen i hvert fald, da vi så Strategi 2027”, siger Lotte Spanggaard.

For at skabe forandringer i en traditionsrig organisation, hvor medarbejderne har lang anciennitet, skulle forarbejdet være grundigt. Ellers risikerede strategien at drukne i de mange meninger, der naturligt er om HR-arbejde. Det understreger Torben Mikkelsen, som er chefkonsulent i HR-afdelingen og selv har arbejdet i Folketingets Administration siden år 2000.

”Inden vi gik i gang med at skrive selve strategien, involverede vi hele organisationen gennem spørgeskemaer, vi undersøgte kulturen, interviewede medarbejdere og analyserede HR-data. Vi havde også chefgruppen, netværksgrupper, eksterne eksperter og forskere med, som stillede deres viden til rådighed for os. Desuden besøgte vi en



Rytterstatue af Frederik 7. foran
Christiansborg
Rettigheder: Folketinget.dk
Foto: Henrik Sørensen

række organisationer og virksomheder, ligesom vi undersøgte praksis hos parlamenterne i 13 andre lande. Og så nedsatte vi en arbejdsgruppe med repræsentanter fra hele organisationen, der havde ansvaret for strategien. Det hele skete i et samarbejde med LEAD, der var vores gennemgående rådgivere”, siger Torben Mikkelsen.

Helhedsmodel blev skelet for strategien

Da forarbejdet var på plads, var det tid til at finde ud af, hvad HR-strategien konkret skulle indeholde. Hjælpen fandt de i 'Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads'.

”Idéen var egentlig, at vi kun skulle bruge modellen til inspiration, men den endte med at blive hele skelettet for vores strategi”, forklarer Torben Mikkelsen og fortsætter:

”Vi lagde ud med at bruge helhedsmodellen som analyseværktøj. Her inddelte HR og ledergruppen modellens 15 faktorer i grøn, gul og rød farve. Det vil sige, hvor det går godt, udmærket og mindre godt. Modellen gav os et klart overblik, der gjorde det tydeligt for os, hvor vi skulle sætte ind i HR for at kunne understøtte Strategi 2027.”

Resultatet blev fem indsatsområder:

1. Forandringskultur
2. Ledelse
3. Omdømme, rekruttering og onboarding
4. Karriere- og kompetenceudvikling.



Stolene i Folketingssalen
Rettigheder: Folketinget.dk
Foto: Christoffer Regild

5. Fleksible arbejdsforhold og sammenhængskraft.

Alle sammen bundet op på helhedsmodellen.

"Vi synes, at modellen er meget anvendelig. Derfor hænger den på gangene i vores afdeling, og vi bruger den til at sætte rammen, hver gang vi præsenterer og forklarer strategiens indhold", siger Torben Mikkelsen.

Lotte Spanggaard supplerer: "Det er især stærkt, at modellen bygger på metastudier. Vi har 480 ansatte i Folketingets Administration, og der er stor diversitet imellem dem. Vi har mange forskellige personalegrupper, bl.a. betjente, håndværkere, bibliotekarer, ingeniører, IT-specialister, økonomer og jurister, så spændet er stort, og det har nogle gange gjort det svært at få initiativer igennem på samme måde i alle vores 16 enheder. Men når folk har spurgt 'Hvor ved I det fra?', har Torben været fremragende til at vise, hvor vores viden og inspiration kommer fra. Med HR-strategien bliver det så meget nemmere for os at sætte en klar retning for alle, hvor vi tænker helhedsorienteret snarere end i lokale ad hoc-løsninger".

Strategi uden 'kick off'

Et særligt fokus, som strategien har, er forandringskultur. Folketinget skal per definition beskytte demokratiet og passe på traditioner, samtidig kan den høje anciennitet blandt medarbejderne hurtigt

føre til kendte løsninger eller vanetænkning. Omvendt pointerer den omverdensanalyse, som både Strategi 2027 og HR-strategien bygger på, at tempoet for forandringer i samfundet kun stiger.

Som organisation skal Folketingets Administration derfor blive bedre til at håndtere forandringer i fremtiden. Det er et budskab, der kan få enhver leder til at gruble. I strategiens arbejdsgruppe gjorde de derfor noget smart: De indlejrede potentiel modstand fra start.

"Vi var meget bevidste om, at når vi har en medarbejdergruppe med så stor diversitet, så skulle vi gøre noget ekstra for, at HR-strategien afspejlede dem alle sammen. Det var en af grundene til, vi startede med spørgeskemaer og kulturanalyse, men vi sørgede også for, at arbejdsgruppen repræsenterede organisationen på tværs af alder, køn, opgaver, ansvar og antal år i organisationen. Sammensætningen gav os uundværlig viden om opgaver, historik, vinkler og synspunkter, vi ellers ikke ville have fået", siger Torben Mikkelsen.

Den viden brugte HR også, da de skulle præsentere strategien.

"I stedet for at fremlægge strategien til et fælles 'kick off'-arrangement for alle medarbejdere har vi været rundt i enhederne og formidlet strategien. Vi lagde bevidst ud i kommunikationsafdelingen for

at få deres råd og feedback om vores præsentationsteknik. Efterfølgende har vi forfinet vores stil. Den helt store fordel ved at sætte tiden af til at besøge alle enheder er, at vi dels kan forklare valg og fravalg, dels at vi nemmere kan beskrive, hvilken forskel strategien gør for de enkelte enheder og deres medarbejdere. Og fordi arbejdsgruppen var så bred, havde vi allerede ambassadører siddende, når vi besøgte enhederne", fortæller Torben Mikkelsen, inden Lotte Spanggaard slutter af:

"Vi har fået virkelig god respons på at gøre det på den her måde. Især at budskabet er personligt og nuanceret, for det første, man tænker på, når man hører om en ny strategi, er jo: 'Hvad kommer den til at betyde for mig?'. Med den personlige kommunikation kunne vi dog også understrege, at strategien ikke bare er noget, vi kommer med fra HR. Nej, det er en samlet forpligtelse, som vi alle sammen skal involvere os i. Det betyder fx, at når vi ved, forandringerne kommer hurtigere end tidligere, har man som ansat hos os en forpligtelse til løbende at udvikle sine kompetencer, så vi bruger vores erfaringer til at række ud efter ny viden. Kun sådan kan vi fortsætte med at være en attraktiv arbejdsplads, og det har vi jo alle en interesse i."

Tre råd til ny HR-strategi for den attraktive arbejdsplads

1 Lav den rigtige organisering.

For os betød det tre elementer:

- a) Et klart organisatorisk ophæng i direktionen, som var meget engageret i HR-strategien.
- b) Få både topledelse og nærmeste leder med, i vores tilfælde Marie Hansen, direktør i Folketingets Administration, og Lotte Spanggaard, HR-chef.
- c) Sæt tiden af til at præsentere strategien lokalt i enheder i stedet for at nøjes med et stort "kick off"-arrangement med flag og fanfarer.

2 Find et forskningsbaseret grundlag.

I en faglighed som HR kan der være mange meninger og holdninger. For det meste er det godt, men nogle gange er der brug for at skære igennem ud fra en fælles faglighed. Den sikrede vi os med Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads', der var et elmetræ, vi kunne hænge alle diskussioner op på. Modellen gav os et forskningsbaseret skelet, som vi byggede hele HR-strategien op omkring, og modellen gjorde det både nemmere for os at formidle strategien og forklare vores valg og fravalg.

3 Brug de interne kompetencer.

Ofte er det nemt at købe sig til konsulenthjælp, der kan sørge for at lave hele den nye strategi, men det giver en anden tilfredsstillelse, når man involverer mange af sine dygtige kollegaer. I Folketingets Administration har vi massevis af kompetente mennesker ansat, og vi tror på, at HR-strategien får større gennemslagskraft i organisationen, fordi de var med til at lave den – og nu bidrager til at implementere den.



Gang i ridebanebygningen
Rettigheder: Folketinget.dk
Foto: David Kahr

Attraktive arbejdspladser har ledelseskvalitet med højt bundniveau

Der bliver talt meget om god ledelse i danske organisationer – og investeret endnu mere i at udvikle det. Konsekvensen ved at overse dårlig og destruktiv ledelse er dog ofte større end følgerne af at udvikle god ledelse. Måske er det tid til at flytte fokus.

Af
Claus Elmholdt
Faglig direktør i LEAD



Når vi taler om attraktive arbejdspladser, lyder det nok underligt bagvendt at tale mere om dårlig og destruktiv ledelse end om god ledelse. Men hvis du vil styrke tilknytningen til din arbejdsplads og reducere medarbejderomsætningen, må du lægge ud med at spørge dig selv: "Vil det have størst effekt at løfte topniveauet af ledelseskvalitet, så vores dygtige ledere bliver endnu dygtigere, eller vil det have større effekt at løfte bundniveauet, så vi minimerer dårlig og destruktiv ledelse?"

Undersøger vi forskningen,

er svaret entydigt: Selvom god ledelse naturligvis er vigtig, er det afgørende at komme dårlig og destruktiv ledelse til livs, hvis vi skal styrke tilknytningen og reducere medarbejderomsætningen.

Sagen er nemlig den, at utilfredshed med nærmeste leder stabilt ligger som den hyppigste årsag til, at vi danskere skifter job. Ifølge Ballisagers kandidatanalyse fra sidste år ønsker 70 % af dem, der oplever at have en dårlig leder, at forlade deres arbejdsplads. En anden undersøgelse blandt mere end 5.000 medarbejdere i danske

kommuner fremhæver, at "god ledelse" er den næstvigtigste tilknytningsfaktor (kun overgået af "godt kollegaskab").

Som vi ofte siger i HR- og ledelseskredse: "Employees quit bosses, not jobs." Vi forlader altså oftere en arbejdsplads på grund af dårlig ledelse, end vi gør på grund af dårligt jobindhold. Og vi bliver omvendt i jobbet, når vi føler os støttet, værdsat og inspireret af vores nærmeste leder.

Dårlig og destruktiv ledelse

Gør I nok for at løfte bundniveauet for dårlig ledelse og eliminere destruktiv ledelse? Selvom der er tale om et kontinuum, hvor grænsen mellem dårlig og destruktiv ledelse til en vis grad afhænger af kontekst og kan ændre sig over tid, så lad mig alligevel illustrere forskellen mellem dårlig og destruktiv ledelse. Jeg har selv haft en leder, der aldrig spurgte ind til min trivsel eller interesserede sig for mig som person – kun for opgaven. Det føltes distanceret og koldt. Det var dårlig ledelse, fordi der manglede basal nysgerrighed og menneskelighed. Men det var ikke som sådan destruktiv ledelse, for han var ikke direkte skadelig for mig.

Destruktiv ledelse er nemlig, når adfærden aktivt skader medarbejderne eller organisationen. Her vil mange

formentlig tænke på den højtråbende tyrann, der bruger ledelsesmagten illegitimt til at fremme egne interesser og tryne andre. Men der findes også mere subtile former for destruktiv ledelse, som er mindre direkte aggressive i deres udtryk, men som kan være lige så skadelige:

- Favorisering og uretfærdig behandling
- Social kontrol og skjulte magtspil
- Uærlighed og manglende gennemsigtighed
- Ingen empati og ligegyldighed over for trivsel.

Destruktiv ledelsesadfærd kan komme til udtryk på mange forskellige måder. Fælles for destruktiv ledelse er, at lederen bruger sin magt illegitimt, så den skaber frygt, mistillid, splittelse og mistrivsel – ofte med øget stress, sygefravær og høj medarbejderomsætning som konsekvens.

Et stort problem

Nu tænker du måske, at destruktiv ledelsesadfærd er et meget sjældent fænomen, men faktisk peger flere undersøgelser på, at det er langt mere udbredt, end de fleste sandsynligvis forestiller sig. Fx viser en norsk undersøgelse, at omkring en tredjedel af de adspurgte

havde oplevet destruktiv ledelsesadfærd inden for de seneste seks måneder. Derfor er det ikke nok at fokusere på at fremme god ledelse. Organisationer skal også proaktivt forebygge og håndtere destruktiv ledelse.

Selvom der i Danmark hvert år investeres millioner af kroner i ledelsesudvikling, så er det desværre ikke ualmindeligt, at der kommer historier frem om organisationer, der i årevis har overset eller ignoreret dårlig og destruktiv ledelse. Især hvis den destruktive ledelse har slået rod tæt på topledelsen, kan den være utrolig vanskelig at komme til livs.

Synlige symptomer kan være mistrivsel, stress, sygefravær og øget medarbejderomsætning, men problemet er blevet undskyldt og bortforklaret, og ingen har for alvor grebet ind. Det er først, når interne eller eksterne kræfter råber tydeligt op – eller i desperation lækker historier til pressen, at der sker noget, for nu er omdømmet på spil. Denne tendens kan skyldes flere faktorer, bl.a. manglende erkendelse af problemerne, frygt for konsekvenser ved at adressere dem eller en kultur, hvor destruktiv ledelse stiltiende tolereres af de mest magtfulde ledelseslag i organisationen.

Den giftige trekant

Ledere har ofte svært ved selv at opdage uhensigtsmæssig adfærd, især hvis medarbejdere ikke giver direkte feedback. Risikoen for destruktiv ledelse stiger, hvis denne adfærd gradvist er blevet normaliseret og accepteret i ledelseskulturen. Psykologisk tryghed er en vigtig beskyttende faktor, som kan forebygge destruktiv ledelse og understøtte en sund feedbackkultur. Forskning peger dog også på, at destruktive ledere over tid kan underminere psykologisk tryghed, især hvis den destruktive ledelse har forplantet sig i topledelsen.

En destruktiv ledelseskultur opstår, når organisationens værdier og normer ikke er stærke nok til at modvirke uhensigtsmæssig adfærd. Når denne adfærd stiltiende accepteres, legitimeres den.

Modellen "den giftige trekant" beskriver, hvordan destruktiv ledelse kan fæstne sig i organisationskulturen gennem tre nøgleelementer:

1. *Destruktive ledere*, der udviser adfærd som magtmisbrug, autoritær kontrol, micro-management, diskrimination, favorisering, uærlighed og manglende empati.
2. *Modtagelige medarbejdere*, der er særligt sårbare på grund af lavt selvværd eller afhængighed af social accept.
3. *Befordrende miljøer*, hvor svage styringssystemer, uklare værdier, hierarkiske strukturer og envejskommunikation skaber grobund for destruktiv ledelse.

Når disse elementer forstærker hinanden, skaber det en kultur, hvor destruktiv ledelse vokser.

Inden skandalen raser

Hvordan undgår vi at ende i en situation, hvor skandalehistorierne skal køre i medierne, før der sker noget? At bryde med en destruktiv ledelseskultur kræver et systematisk og vedholdende arbejde med at:

- Træne lederfeedback, kommunikation og konfliktløsning
- Styrke psykologisk tryghed og etablere klare værdier
- Implementere klare retningslinjer for god

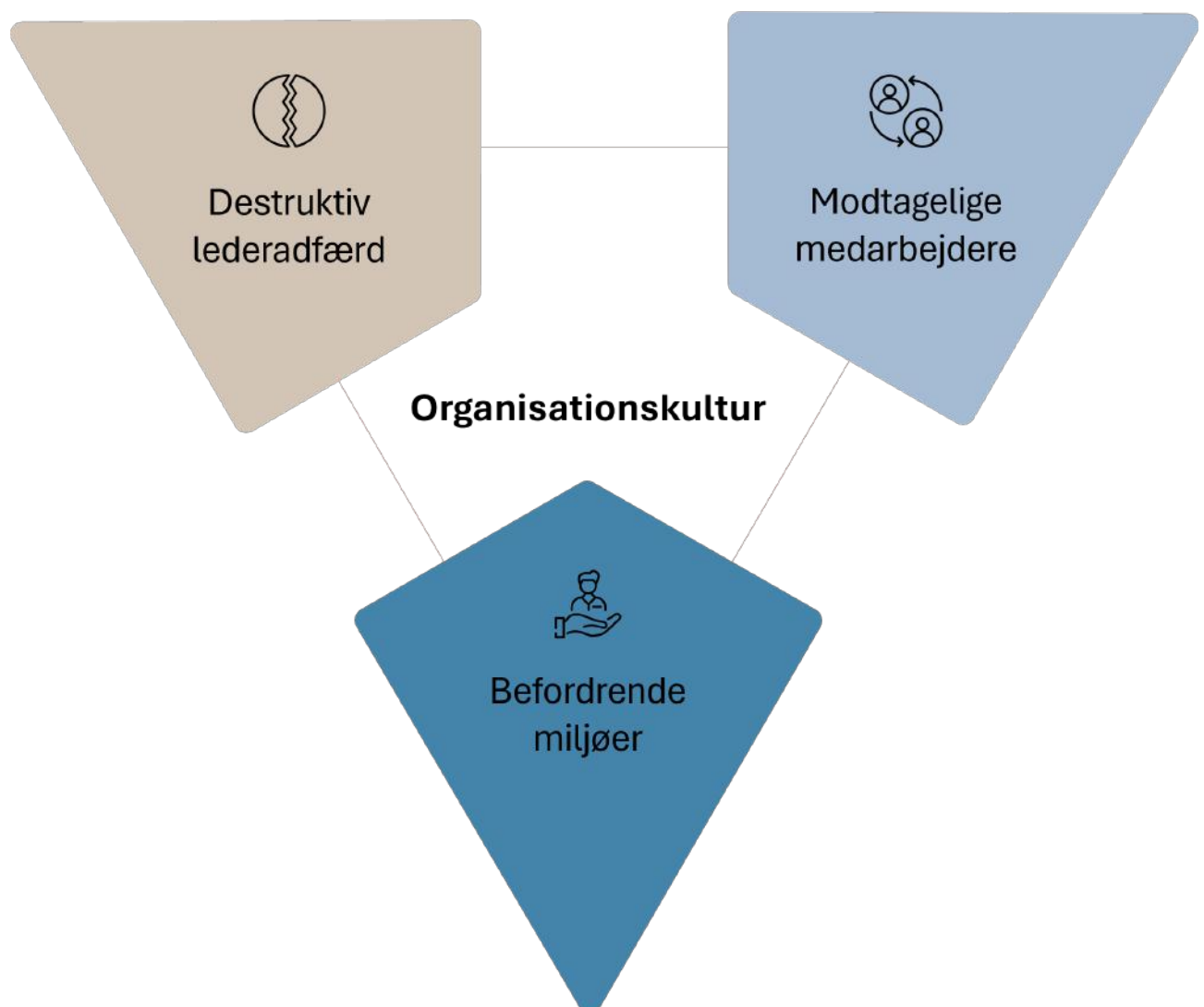
ledelsespraksis.

Systematisk lederfeedback styrker lederes viden om, hvordan deres adfærd påvirker andre. En del ledere mangler den nødvendige selvindsigt til at se, hvordan de påvirker medarbejderne. Det betyder ikke, at de er dårlige mennesker, men det skaber en forhøjet risiko for, at de uden at ville det, kommer til at udøve destruktiv ledelse, som skader medarbejderne.

For at opdage og handle på destruktiv ledelsesadfærd bør organisationer investere i ledelsesudvikling og etablere klare procedurer for at identificere og håndtere problemer med ledelseskvalitet. Det omfatter regelmæssige trivselsundersøgelser, åben kommunikation og etablering af en kultur, hvor medarbejdere føler sig trygge og ved, at de kan rapportere bekymringer uden frygt for repressalier. Ved at investere i de tiltag styrker organisationer ikke kun ledernes kompetencer, men skaber også en kultur, hvor destruktiv ledelse adresseres og elimineres tidligt.

Den attraktive arbejdsplads kan på denne måde løfte bundniveauet for deres ledelseskvalitet betragteligt. Og det vil få stor betydning for medarbejdernes trivsel, organisationens omdømme og evnen til at tiltrække og tilknytte dygtige medarbejdere.

Den giftige trekant for organisationskultur



Hjælp, vi mangler kolleger!

Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads

Jobopslag uden ansøgere. Stor personalegennemstrømning. Udsigt til, at store dele af de ansatte snart skal pensioneres. Alt sammen eksempler på de vanskeligheder, som danske ledere må forholde sig til midt i arbejdskraftudfordringens mangel på medarbejdere.

Vi kan opsummere problemet med to centrale spørgsmål:

1. Hvordan lykkes din organisation med at blive en attraktive arbejdsplads, som kan tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere?
2. Hvordan kan du enten øge arbejdsstyrken, du allerede har, eller reducere behovet for menneskelig arbejdskraft?

I **"Hjælp, vi mangler kolleger!"** får du svar på disse to spørgsmål. Det sker ud fra 'Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads'. Modellen består af de 15 faktorer, som førende metastudier fremhæver som de vigtigste, når det gælder evnen til at skabe en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække og tilknytte dygtige

medarbejdere og ledere.

I de to case-fortællinger fra Gentofte Kommune og Folketingets Administration i dette magasin finder du inspiration til, hvordan du kan arbejde med helhedsmodellen i praksis.

"Hjælp, vi mangler kolleger!" er skrevet i et personligt og lettilgængeligt sprog, og den er spækket med virkelighedsnære cases, praktiske værktøjer og konkrete tiltag, som du kan implementere med det samme.

Læs mere om bogen her.



Bliv klogere på bogens forfattere

Christian Qvick

Partner i LEAD, cand.scient.pol. og en af Danmarks førende eksperter inden for arbejdet med visioner, missioner, strategier og værdier. Christian arbejder som konsulent, oplægsholder og fortrolig rådgiver. Han er forfatter til "Er der nogen hjemme i strategihuset?" og "Visionsledelse".

Læs mere om Christian her.



Bliv klogere på bogens forfattere

Claus Elmholt

Faglig direktør i LEAD, ph.d., lektor ved Aalborg Universitet og har i mere end 20 år forsket, undervist og rådgivet i ledelse og organisationsudvikling. Claus er medforfatter til bl.a. "Vild velfærd", "Ledelsespsykologi", "Effektive ledergrupper" og "Magt i organisationer".

Læs mere om Claus her.

Bliv klogere på bogens forfattere

Cecilie Pedersen

Chefkonsulent i LEAD og erhvervpsykolog med speciale i trivsel og mental sundhed på den attraktive arbejdsplads. Cecilie arbejder som konsulent og fortrolig rådgiver, når arbejdsmiljøet er udfordret, ledere befinder sig på kanten af stresssygemeldinger eller samarbejdet og trivslen skal løftes.

Læs mere om Cecilie her.



Stil de rigtige spørgsmål og luk svingdøren på din arbejdsplads

En attraktiv arbejdsplads forebygger opsigelser med tilknytningssamtaler og lærer af opsigelserne med fratrædelsessamtaler. Det handler om at stille de rigtige spørgsmål i rette tid.

Af
Christian Qvick
Partner i LEAD



Er der svingdørsstemning på din arbejdsplads? Så er du med garanti optaget af, hvordan du kan reducere personaleomsætningen.

En høj personaleomsætning er nemlig forbundet med mange omkostninger. Det drejer sig bl.a. om:

1. Tiden brugt på at udarbejde stillingsopslag, læse ansøgninger, afholde jobsamtaler og give svar retur til alle ansøgere
2. Nedsat produktivitet i den periode, hvor jobbet er ubesat
3. Produktivitetstab som følge af, at der går tid, før den nyansatte er i gang
4. Den tid, de andre ansatte bruger på at oplære og onboarde
5. Tab af udtalt viden
6. Udgifter til midlertidigt at dække for den ubesatte stilling, fx vikarer eller overtidbetaling for fastansatte
7. Udgifter til ekstern rekrutteringshjælp, personprofiler, tests og annoncering på jobportaler
8. Risiko for en smitteeffekt, hvor én persons opsigelse kan føre til, at andre søger væk.

nyansatte, fx gennem sidemandsoplæring, mesterlære og introduktionsmøder

Der er kort sagt en hel del gode grunde til, at du skal interessere dig for, hvordan du kan reducere personaleomsætningen.



Idealet er ikke 0 procent

Det er relativt simpelt at udregne personaleomsætningen. Hvis 25 ansatte har forladt din arbejdsplads over en periode, hvor der i gennemsnit har været 200 personer ansat, så lyder regnestykket: $25/200 \cdot 100 = 12,5 \%$.

I lyset af de mange typer af udgifter, jeg nævnte før, kan man hurtigt foranlediges til at tænke, at personaleomsætningen skal være så lav som overhovedet muligt. Lidt kontraintuitivt er det dog ikke tilfældet. En tommelfingerregel fortæller i stedet, at en personaleomsætning på ca. 10 % er passende. Det sikrer nemlig, at nye kompetencer bliver bragt ind

i organisationen, som kan bidrage med udvikling og andre perspektiver, samtidig med at organisationen opretholder en stabil drift med kontinuitet i arbejdet.

Hvis personaleomsætningen på din arbejdsplads er højere end 10 %, bør du overveje, hvordan du sænker det tal. I bogen "[Hjælp, vi mangler kolleger! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads](#)" har jeg, sammen med Claus Elmholdt og Cecilie Pedersen fra LEAD, udviklet en forskningsbaseret model, som vi kalder 'Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads'. Den består af 15 faktorer, som ifølge omfattende metastudier er særligt betydningsfulde for medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen.

Modellen peger bl.a. på, at et velstruktureret onboardingforløb, gode muligheder for kompetenceudvikling og et stærkt omdømme har stor betydning for den gennemsnitlige medarbejder. Helhedsmodellen giver kort sagt "de rigtige" løsninger på, hvordan du skaber den attraktive arbejdsplads for det brede flertal. Men hvad gør du, når du også gerne vil afdække, hvad der er særligt betydningsfuldt for *den enkelte medarbejder*? Svaret er, at du må interessere dig for at stille de rigtige spørgsmål – og her er tilknytningssamtaler et nyttigt værktøj.

Hvornår har du sidst holdt en tilknytningssamtale, chef?

Tilknytningssamtaler bliver også kaldt for *stay interviews*. Forskning viser, at samtalerne kan bidrage til at styrke medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen – og dermed reducere personalegennemstrømningen.

Ideelt set bør samtalen foregå mellem medarbejderen og nærmeste leder, da det sender et signal om, at nærmeste leder interesserer sig for medarbejderen. Omvendt peger store dele af forskningslitteraturen på, at den primære grund til, at medarbejdere siger op, skyldes utilfredshed med nærmeste leder. Hvis det er tilfældet, kan det selvsagt blive en akavet samtale mellem lederen og medarbejderen, og derfor kan en tilknytningssamtale mellem medarbejderen og en HR-konsulent i den slags tilfælde være en god idé.

Tilknytningssamtaler bør afholdes 1-2 gange årligt, tage afsæt i 5-8 spørgsmål og vare 20-25 minutter, hvor medarbejderen har cirka 80 % af talletiden. Formålet med samtalen er at afdække, hvad der henholdsvis gør, at medarbejderen ønsker at forblive ansat, og hvad der kunne føre til, at vedkommende ville overveje at sige op.

Derfor handler tilknytnings-samtalen for det første om, hvad der giver medarbejderen arbejdsglæde. Her kredser samtalen om, hvad medarbejderen sætter pris på i sit nuværende job, hvorfor

medarbejderen ønsker at blive på arbejdspladsen, og hvad medarbejderen ville miste ved at sige sit job op.

Gode spørgsmål er:

- Hvad ser du særligt frem til, når du kommer på arbejde?
- Hvad er du allermest glad for ved dit nuværende job?
- Hvad har du lært i dit nuværende job? Og hvad kunne du tænke dig at lære i fremtiden?

For det andet handler tilknytningssamtalen om, hvad der fører til frustration hos medarbejderen. Her drejer samtalen sig om, hvad der tidligere har givet anledning til tanker om at sige op, hvad der skaber frustrationer i jobbet, og hvad der skal ændres, for at medarbejderen kan se sig selv på arbejdspladsen i fremtiden.

Relevante spørgsmål lyder:

- Hvis du kunne ændre noget ved dit job, hvad skulle det så være?
- Hvis du nogensinde har tænkt på at sige op, hvornår var det så? Og hvad førte til de tanker?
- Hvilke barrierer kan jeg forsøge at fjerne for dig, som skaber frustration i dit job?

Forebyg opsigelser med fratrædelsessamtaler

Tilknytningssamtalen adskiller sig fra en anden vigtig form for samtale: Fratrædelsessamtalen (eller

exit interviews på engelsk). Fratrædelsessamtalen finder nemlig først sted, efter medarbejderen har sagt op. Så hvor formålet med en tilknytningssamtale er at agere proaktivt for at forebygge en opsigelse, så er formålet med fratrædelsessamtalen reaktivt at blive klog på, hvorfor medarbejderen valgte at sige op.

Også denne samtale varer 20-25 minutter og foregår mellem medarbejderen, der har sagt op, og nærmeste leder (eller en HR-konsulent, tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant).

Der er særligt to grunde til at interessere sig for, hvorfor medarbejdere siger op.

For det første kan årsagen (fx et højt arbejdspress, lav løn eller et psykologisk utrygt arbejdsmiljø) potentielt føre til flere medarbejderes afgang. En organisatorisk smitteeffekt med mange opsigelser kan forebygges ved at handle på denne form for kritisk og konstruktiv viden.

For det andet kan fratrædelsessamtaler bidrage til en vellykket off-boarding, som kan betyde, at organisationens andel af "boomerang-ansatte" stiger (boomerang-ansatte er medarbejdere, der forlader organisationen, men vender tilbage på et senere tidspunkt). En nylig dansk undersøgelse har vist, at 63 % kunne forestille sig at vende tilbage til deres nuværende arbejdsplads efter at have været et andet sted. Set i det lys bliver det særligt vigtigt at sikre en god afsked, så

sandsynligheden stiger for, at det ikke bliver et "farvel", men et "på gensyn, chef".

Når du skal afholde fratrædelsessamtalen, er relevante spørgsmål at stille:

- Hvad førte til, at du besluttede dig for at se dig om efter et nyt job?
- Hvad var udslagsgivende for, at du tog beslutningen om at sige op?
- Hvad skulle have været anderledes for, at du ville have overvejet at blive i dit tidligere job?

- Hvis du kunne ændre en ting ved din snart tidligere arbejdsplads, som kunne have gjort den bedre, hvad skulle det så være?
- Hvis du kunne give et godt råd til os, der kan forhindre, at flere af dine tidligere kolleger beslutter sig for at sige op, hvad skulle det så være?
- Hvad kunne få dig til at overveje at søge tilbage til os i fremtiden?

Summa summarum: At skabe en attraktiv arbejdsplads med en lav personaleomsætning handler blandt andet om at stille de rigtige spørgsmål – og her er tilknytningssamtaler og fratrædelsessamtaler oplagte værktøjer, som er lige til at tage i brug.



Gratis

Videnslab

Dør DEI med Trump?

Hvordan arbejder attraktive arbejdspladser med talentudvikling? Og hvad er digital voodoo-ledelse for noget?

Bliv klogere til LEADs Videnslab

Hvis du gerne vil lære mere om de nyeste tendenser inden for ledelse og organisationsudvikling, så har vi en oplagt mulighed for dig.

Det drejer sig om vores Videnslab. Her møder du ledere, konsulenter og HR-professionelle til inspirationsoplæg og diskussion om nye tendenser og spændende trends.

Arrangementet er gratis og foregår på følgende datoer:



28. maj 2025
Vestergade 43, 8000 Aarhus
Kl. 13.00 - 16.00



2. juni 2025
Overgaden Oven Vandet 10, 1415 København K
Kl. 13.00 - 16.00

Vi har tre emmer på programmet,
som vi glæder os til at diskutere med dig:

Tilmeld dig
her



Dør DEI med Trump?

1.

Fra starten af sin præsidentperiode har Donald Trump erklæret krig mod DEI. Men hvor efterlader det DEI i Danmark? Hvilke konsekvenser får den amerikanske modstand for arbejdet med DEI i den offentlige sektor herhjemme? Og hvordan kan DEI fortsat være med til at løfte offentlige services, borgernes tilfredshed og den værdi, vi skaber sammen med og for borgerne?

Attraktive arbejdspladser dyrker talentmiljøet

2.

Det er stadig alt for udbredt at hylde den enkelte medarbejder eller leder, når vi taler om talenter. Det ser vi bl.a. i populære formater som DR's "Cheferne – jagten på talentet" og Berlingske kåringer af de 100 største talenter. Dyrkelsen af den særlige ener er dog forældet og amerikaniseret. Den attraktive arbejdsplads kultiverer i stedet et stærkt talentmiljø, der gør det muligt for alle at udvikle sig.

Digital voodoo-ledelse: Hvorfor hader dine medarbejdere digitalisering - og hvad kan du gøre ved det?

3.

Afdelingen havde en voodoo-dukke med det nye IT-programs navn på. Dukken var gennemspiddet af store nåle, og frustrationen over IT-programmet var synlig for alle. Alt for mange offentlige ledere og konsulenter oplever samme irritation hos medarbejderne, og det skaber en afmagt. Men IT er alt for vigtigt at opgive – vi er trods alt det bedste land i verden til digitalisering. Så hvordan undgår vi afmagten og mestrer teknologiens muligheder?

Gentofte Kommune vil være Danmarks mest attraktive offentlige arbejdsplads

Landets første ledelsesuddannelse i tiltrækning og tilknytning af medarbejdere og et stærkt fælles ansvar skal hjælpe kommunen med at nå målet.

Af
Mikkel Toxvig
Kommunikationsrådgiver i LEAD



Ordet kommune betyder ”et fælles hverv”. Det ved de om nogen i Gentofte Kommune, der sætter fællesskabet først i alt ledelsesarbejde. Derfor lå løsningen også lige for, da der tilbage i 2022 fra politisk hold blev peget på, at tiltrækning og tilknytning af medarbejdere var den vigtigste strategiske dagsorden i kommunen: ”Det skal vi håndtere sammen”, lød svaret fra direktionen og HR & Innovation, der ser et godt arbejdsmiljø og en attraktiv arbejdsplads som deres vigtigste konkurrenceparametre.

Gentofte er en af landets rigeste kommuner og et godt sted at både bo og arbejde, men med arbejdskraft-

udfordringens udsigt til, at der kommer til at mangle 45.000 medarbejdere i den offentlige sektor i 2030, er det ikke sikkert, det bliver ved med at være sådan. Samtidig er der mange andre kommuner, som er billigere at bo i, hvis man fx er skolelærer, pædagog eller SOSU-assistent, og det er ikke pendlerturen til Gentofte, der gør jobbet spændende.

Så hvordan foregriber man de udfordringer? I Gentofte blev en af løsningerne at udvikle Danmarks første ledelsesuddannelse i tiltrækning og tilknytning af medarbejdere.

Stort politisk fokus

Uddannelsen løb fra starten af 2024 til starten af 2025 og var et tilbud for samtlige knap 400 personaleledere i kommunen. De blev inddelt i seks hold, der skulle mødes seks gange i løbet af et år og arbejde med seks forskellige temaer, bl.a. onboarding, omdømmeledelse, psykologisk tryghed og Gentoftes jobløfte om fleksible arbejdsrammer.

Efter samlingerne mødtes lederne og deres lokale TRIO (tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter) på digitale samlinger, hvor de fik en fælles introduktion til temaerne og arbejdede med at forankre dem lokalt.

Uddannelsens opbygning og indhold var nøje planlagt, fortæller Naja Hald og Malene Lintrup, der arbejder i HR & Innovation i Gentofte Kommune og stod for at designe og gennemføre uddannelsen sammen med LEAD.

"Fra 2022 og frem har der været et stort politisk fokus på dagsordenen om at tiltrække og tilknytte medarbejdere her i kommunen. Både politikere og direktionen har vurderet arbejdet som den vigtigste strategiske indsats for os overhovedet. Uddannelsen var vores måde at skabe et fælles kompetenceløft hos alle ledere i kommunen på samme tid og samtidig skabe et fælles sprog om ledelse af den attraktive arbejdsplads", forklarer Naja Hald.

Og Malene Lintrup supplerer:

"Da vi tilrettelagde uddannelsen, tog vi udgangspunkt i LEADs 'Helhedsmodel for den attraktive arbejdsplads' og undersøgte, hvor vi som kommune stod stærkest, og hvor vi havde størst behov for at opkvalificere os. Det blev til seks temaer, der skulle styrke det fælles ledelsesarbejde. Vi ser nemlig, at ledelsesopgaven kalder på noget særligt, når vi skal styrke vores evne til at tiltrække og tilknytte. Vi skal gøre endnu mere af det, vi i forvejen gør godt, fx arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og læringskultur, men vi skal også øve os i nye discipliner som omdømmeledelse og øget fleksibilitet i arbejdslivet."

Det kan de genkende hos en af deltagerne på uddannelsen, forstander Linn Werner Hovind fra Holmegårdsparken.

"Vi har afholdt en workshop om jobløftet for alle medarbejdere og undersøgt, hvad de ønsker her på Holmegårdsparken. Og vi arbejder nu med mere fleksibilitet, mere hjemmearbejde og flere på fuldtid. Samtidig udvikler vi et nyt onboarding-system, hvor vi har hentet inspiration fra uddannelsen."

Sammen om Gentofte

I Gentofte Kommune må man aldrig stå alene med sin ledelsesopgave. Det ses tydeligt i strategien

"Sammen om Gentofte", i ledelsesgrundlaget "Sammen om ledelse" og i [kommunens jobløfte](#) til alle medarbejdere. Både strategi, ledelsesgrundlag og jobløfte var selve fundamentet for uddannelsen i at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

"Når vi siger, at vi er sammen om Gentofte, så skal det selvfølgelig afspejle sig i en fælles ledelsesuddannelse", fortæller Malene Lintrup og fortsætter:

"Derfor var det også vigtigt for os at lave noget, hvor vi trådte sammen som organisation for at understrege, at arbejdet med at være en attraktiv arbejdsplads er et fælles ansvar og en forpligtelse for alle. Det er nødvendigt med et kollektivt mod og en nysgerrighed på hinanden, selvom vi kan virke meget forskellige. Nogle ledere er fra hjemmeplejen eller dagtilbud, hvor udfordringen umiddelbart er størst, mens andre er fra Park & Vej eller IT. Alligevel er der mange steder, hvor ledelsesopgaverne på tværs af kommunen minder om hinanden."



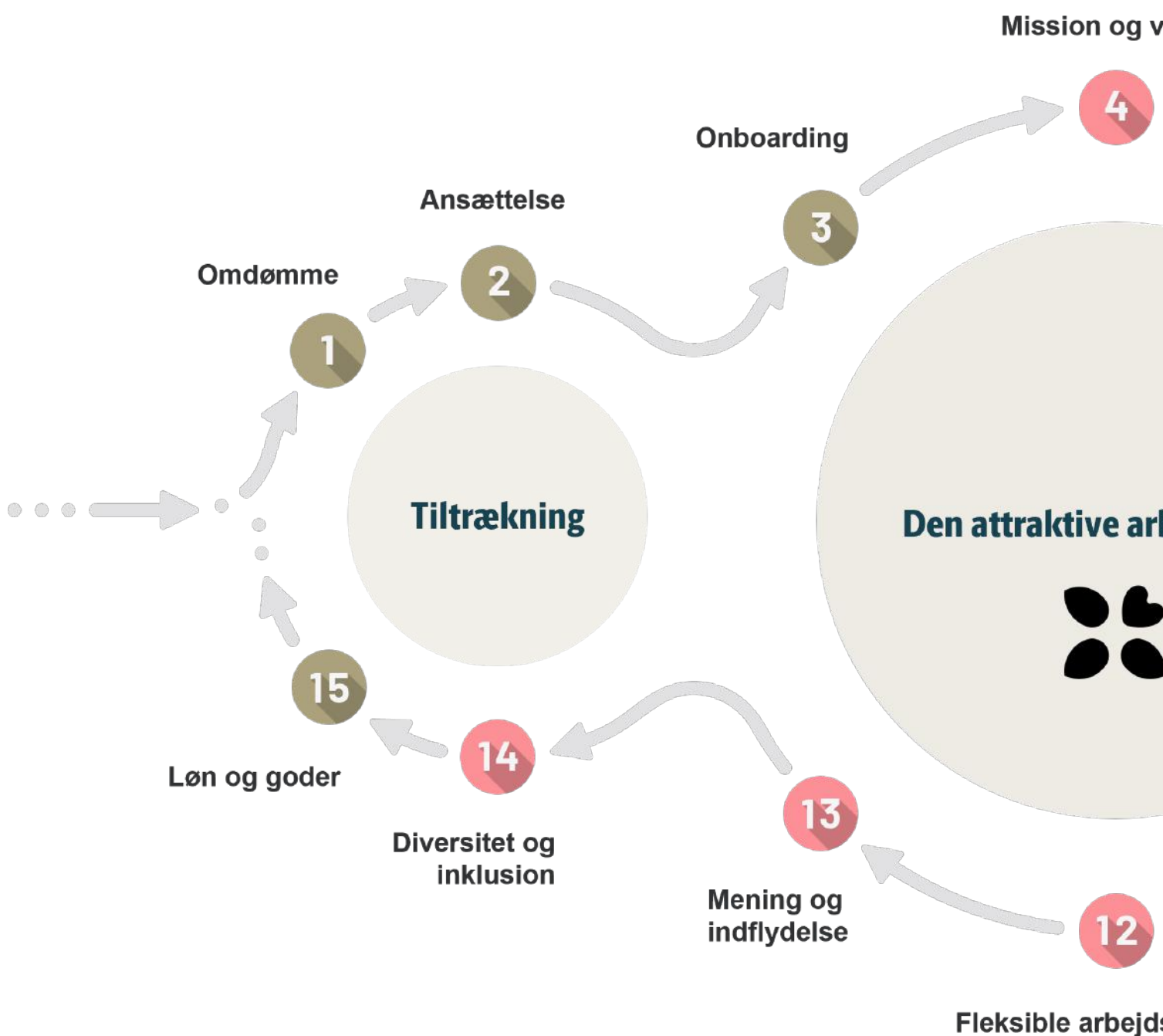
For at betone det fælles ansvar blev lederne samlet på seks hold, der gik på tværs af opgaveområder. De fysiske samlinger var tænkt som fortrolige rum, hvor lederne kunne dele erfaringer og gode råd, men også stille spørgsmål og udtrykke tvivl eller usikkerhed. Uddannelsen skulle dog ikke slutte i det fortrolige rums velkendte rammer.

"Idéen om at være 'Sammen om ledelse' omfatter også medarbejderne. Derfor var der efter hver fysisk samling en digital samling, hvor lederne mødtes med deres TRIO/MED-gruppe og arbejdede videre med temaerne. De fysiske samlinger blev desuden fulgt af en repræsentant fra direktionen, som rammesatte dagen og kobkede dagens tema med emnet 'Den attraktive arbejdsplads' og

vores andre strategiske pejlemærker", siger Naja Hald.

Aldrig et nulsumsspil

Står det til folkene bag uddannelsen, skal uddannelsen dog række endnu længere end TRIO/MED-grupper og medarbejderne; den skal række ud over kommunegrænsen. Det fortæller Trine Jordahn-Nielsen, som er HR-chef i kommunen.



"Arbejdskraftudfordringen og den attraktive arbejdsplads er en strategisk udfordring, som alle kommuner beskæftiger sig med. Nu har vi gennemført en længere ledelsesuddannelse med fokus på at tiltrække og tilknytte medarbejdere, og vi står derfor på et styrket grundlag som lærende organisation. Men i løbet af uddannelsen har vi også indsamlet en masse læring, som vi gerne deler

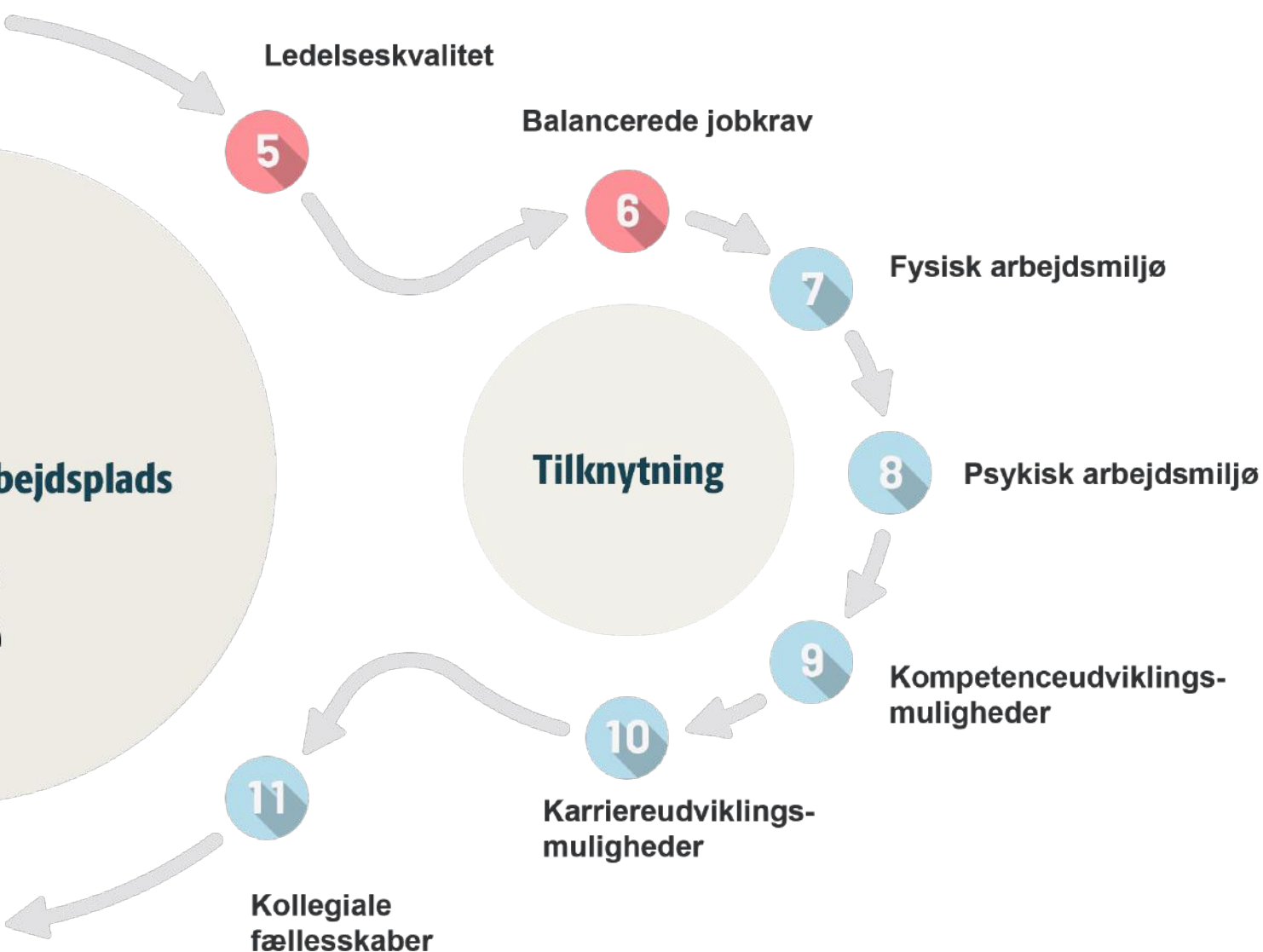
med andre kommuner, der vil arbejde med det samme."

For Trine Jordahn-Nielsen må arbejdskraftudfordringen nemlig aldrig blive et nulsumsspil, der blot risikerer at føre til lønkonkurrence mellem landets kommuner. I stedet skal kommunerne se manglen på arbejdskraft som en chance for at lære af hinanden.

"Jeg tror på, at jo mere vi står sammen og deler viden, jo

bedre er vi rustet til at skabe attraktive arbejdspladser. Og det vil komme hele den offentlige sektor til gode, hvis vi kan brande de offentlige arbejdspladser som attraktive, for det vil give flere lyst til et meningsfuldt arbejde inden for velfærdsområderne", forudser Jordahn-Nielsen.

ærdier



Det er en holdning, som kommunaldirektør Torben Frølich støtter op om.

"Jeg er stolt af, at vi i Gentofte Kommune er gået forrest, når det handler om at sætte det strategiske ledelsesarbejde med tiltrækning og tilknytning på dagsordenen. Indsatsen bringer os tættere på vores ambition om at være Danmarks bedste offentlige arbejdsplads, men er også en anledning til, at vi kan dele vores erfaringer med andre kommuner. Det bør være i alles interesse", siger Torben Frølich.

Hvad andre kan lære

Hvilke erfaringer har Gentofte Kommune så gjort sig, som andre kan lære af? Spørger vi Naja Hald og Malene Lintrup, lyder svaret, at evalueringerne fra deltagerne først og fremmest var gode og positive. Lederne kan tydeligt se behovet for at koncentrere sig særligt om arbejdskraftudfordringen og den attraktive arbejdsplads, og de faglige temaer var rigtigt valgt ud.

Dog var der også en række beslutninger, Naja Hald og Malene Lintrup ville lave om, hvis de skulle designe en tilsvarende uddannelse igen.

"Da vi gik i gang, gav det rigtig god mening at lave en samlet uddannelse på tværs af fagområder, så vi kunne arbejde med emnet i fællesskab. Det blev dog også tydeligt, at der var udfordringer forbundet med at lave én fælles uddannelse for så mange ledere, der har

så forskellige behov. Derfor tilbyder vi en række forskellige og mere fleksible former for kompetenceudvikling de næste år", lægger Malene Lintrup ud med at fremhæve.

Og Naja Hald tilføjer:

"Skulle vi starte forfra i dag, ville vi også have afsat mere tid at gennemføre uddannelsen. Den tog et år, men bør strække sig over mindst halvandet. Der var simpelthen for kort tid mellem samlingerne til at arbejde med temaerne og forsøge at forankre dem i organisationen. Vi kunne med fordel have skabt en mere agil form, som gjorde det muligt at justere og tilpasse undervejs", siger Naja Hald og fortsætter:

"Som interne konsulenter skulle vi også have fyldt mere på samlingerne. Her var en oplagt mulighed for, at vi kunne agere trusted advisor og positionere os over for lederne i hele kommunen og vise, hvad vi i HR & Innovation bidrager med."

Malene Lintrup runder af med at fremhæve netop lederne.

"Alle offentlige ledere kan garanteret genkende udfordringen med at sætte tid af til langsigtet udvikling midt i en travl hverdag med en presset drift. Det er et dilemma, som vores ledere klart har stået i undervejs, og hvor der ikke findes enkle svar. Vi tror dog på, at uddannelsen har været en langsigtet investering, som har skabt et fælles strategisk afsæt og et godt grundlæggende fundament for det videre arbejde med at skabe attraktive arbejdspladser, som

kan tiltrække og tilknytte de gode medarbejdere både nu og i fremtiden", siger Malene Lintrup.

Tre råd til arbejdet med den attraktive arbejdsplads

1 Sæt tid af til refleksion:

Vi brugte et år på at gennemføre uddannelsen, men vil klart anbefale at sætte 1,5-2 år af i stedet. Både vi som arrangører og de deltagende ledere kunne sagtens have brugt mere tid på at arbejde med temaerne mellem hver samling.

2 Fælles sprog og værktøjer vigtigt:

Uden en fælles referenceramme bliver den attraktive arbejdsplads hurtigt et ukonkret emne. Vi brugte 'Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads' til at udvælge uddannelsens temaer og til at skabe et fælles sprog for at tale om tiltrækning og tilknytning af medarbejdere. Vi vil anbefale andre på samme måde at finde en referenceramme, de arbejder ud fra.

3 Involver TRIO/MED:

Da vi evaluerede uddannelsen, var lederne særligt glade for, at de kunne involvere TRIO/MED-udvalg mellem samlingerne. Det sikrer nemlig, at arbejdet med den attraktive arbejdsplads bliver en opgave, der skal løses af arbejdsfællesskabet og ikke kun af ledelsen.

Redaktionen



Redaktør

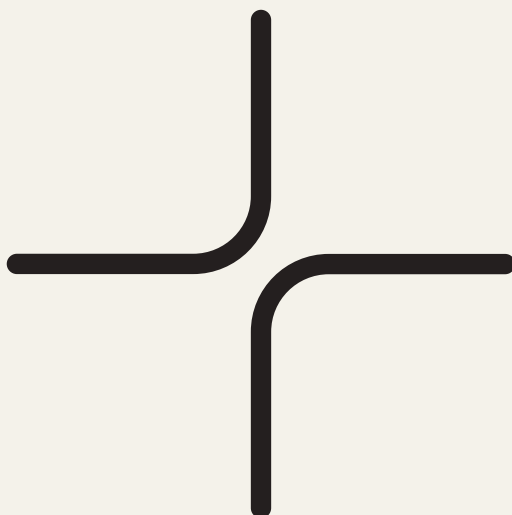
Mikkel Toxvig / mt@lead.eu



Grafisk designer

Aia Sabine Jensen / asj@lead.eu

LEAD+



Kontakt os

MAIL

Kontakt@lead.eu

TELEFON

+45 53 37 60 00

WWW

lead.eu

KØBENHAVN

Overgaden Oven Vandet 10, 2.
og 3. sal, 1415 København K

AARHUS

Vestergade 43, 8000 Aarhus C