

25.04.2023

Når det handler om rekruttering, så handler det ikke kun om rekruttering.

Af: Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

"Jeg tror, at det grundlæggende handler om, at medarbejderne vil ses, høres og forstås".

Ordene faldt i forbindelse med en af de samtaler, der gør livet som erhvervspsykolog værd at leve. En helt almindelig tirsdag formiddag snakkede jeg med HR-chefen i en stor detailkæde. Jeg havde ringet hende op, for at researche til denne artikel, og inden samtalen havde jeg læst analysen "The working future" med undertitlen "more human – not less", fra konsulenthuset Bain (2022). Analysen peger på, at vi må ændre i måden vi tænker om arbejde på, når vi vil knække rekrutteringsudfordringen.



Karen Marie Fiirgaard, erhvervspsykolog

Arbejdsstyrken svinder ind, der er et stort antal forgæves rekrutteringer, og den nye generation af medarbejdere tropper op til jobsamtaler med forventninger, der rækker langt ud over gratis frugt, sundhedsordninger og bordfodbold i kantinen.

Det skal give mening, det skal udvikle os, indfri drømme, matche vores personlige værdier og indgå i mosaikken af de identitetsmarkører, vi smykker os med.

Der er nok at se til i HR-afdelingerne med den udfordring.

De seneste tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (STAR) (december 2022) bekræfter, at rekrutteringssituationen kalder på handling.

STAR har undersøgt arbejdsgivernes rekrutteringssituation på baggrund af jobopslag fra marts til august 2022. Tallene viser, at der i 63.350 rekrutteringsforsøg ikke blev ansat nogen, og at i alt 61.060 rekrutteringsforsøg ikke levede op til arbejdsgivernes ønsker – man måtte ansætte medarbejdere, der ikke besad de ønskede kvalifikationer. I alt var der dermed 124.410 forgæves rekrutteringer i perioden marts til august 2022.

Rekrutteringsudfordringen er flyttet ind på mange arbejdspladser, og nogle af de mest populære spørgsmål på HR-gangen synes at være:

- **Hvordan får vi de rigtige medarbejdere?**
- **Hvordan beholder vi de medarbejdere, vi allerede har?**

Fokus er rettet mod rekruttering, men rekruttering kan ikke ses isoleret.

Rekrutteringsudfordringen knytter an til forståelse af nutidsmennesket, udviklingen af følelsesmæssig intelligens hos lederne og en indsigt i værdiskiftet mellem de generationer, der er på arbejdsmarkedet. Som om at det ikke var nok, så kan vi lægge endnu en brik til dette – nemlig nogle særlige senfølger af coronapandemien, som der ikke tales så meget om: de eksistentielle. Coronapandemien og nu krigen og inflationen har nemlig vækket de mere eksistentielle overvejelser, som opstår, når mennesker kommer tæt på død, sygdom og kriser.

Vi tager vores liv op til revision, og vi begynder at tillægge "meningen med livet" langt større betydning, når vi har haft kriser tæt inde på livet. I USA har forskeren Anthony Klotz beskrevet trenden "The great resignation" som er fulgt i halen af pandemien: Folk har sagt op, kvittet jobbet, hvis det ikke gav mening. Det aktualiserer jo emnet fastholdelse. Jeg tillader mig at skifte ordet "fastholdelse" ud med ordet "tilknytning". Det giver flere handlemuligheder. Tilknytning handler om samhørighed, følelsen af at være tryk, at være en del af flokken – og det er helt essentielt for menneskets overlevelse. Det kunne HR-chefen fra detailkæden bekræfte. Der, hvor de ser den laveste personaleomsætning, er dér, hvor medarbejderne og lederne føler sig knyttet til hinanden på et dybere plan, end de gør til opgaven de er ansat til at løse. Det handler om kultur.

Til gengæld bliver rekruttering via mund-til-mund-metoden vanskelig, og personaleomsætningen høj, når der er uempatisk og uflexibel ledelse – det gælder alle steder!

Indrømmet! Jeg har selv forladt et på papiret drømmejob grundet en hel katastrofal ledelse. Jeg er medlem af en stor klub, der har gjort det samme. Det bliver jeg dagligt bekræftet i i mit virke som erhvervspsykolog.

Det er arbejdstagernes marked, og de er ikke nemme at behage. I følge ovennævnte analyse fra Bain findes den gennemsnitlige arbejdstager slet ikke mere. Bain identificerer seks arketyper af arbejdstagere med hver deres prioriteter. Kort fortalt er der tale om "operators"

(mennesker, der finder den primære mening med livet udenfor arbejdspladsen), "givers" (mennesker, der finder mening i at gøre livet bedre for andre), "artisans" (mennesker, der søger fascinationen og vil inspireres af deres arbejde), "explores" (mennesker, der drives af frihed og oplevelser i arbejdet), "strivers" (mennesker, der er motiveret af personlig succes og status) og "pioneers" (mennesker, der er på en mission med at forandre verden).

Hvis det bare var så enkelt, så skulle vi kun tale til seks arketyper i vores rekrutteringsannoncer. Men mennesker kommer i mellemvarianter; og værdier, forventninger til arbejdet og bevægeligheden på det globale arbejdsmarked varierer mellem generationerne X, Z og Y og køn. Vi kommer til at snakke meget mere om mangfoldighedsledelse på HR-gangen, hvis vi skal knække rekrutteringsudfordringen.

Fælles for alle er dog, at de vægter et godt arbejdsmiljø og mulighed for indflydelse på arbejdet. Det har ikke ændret sig og gør det næppe i nær fremtid.

Tilbage til de indledende spørgsmål og tirsdagssnakken med HR-chefen. Hvordan får man de rigtige medarbejdere spurgte jeg? Der findes ikke noget enkelt svar, men det er vigtigt at være særligt opmærksom på at **"forstå de medarbejdere, som man ønsker at rekruttere, og udvikle ledere som medarbejderne vil anbefale til andre"**!.

Det fik mig til at tænke på en anden samtale med en tidligere HR-direktør fra to store danske virksomheder, han stillede spørgsmålet: "Har vi en rekrutteringskrise eller en ledelseskriser?".

Der er gode grunde til at tænke ledelsesudvikling, rekruttering og tilknytning sammen, og her kommer vi ikke uden om følelserne. Vi lever i en tid, hvor mennesker i alle aldre lader sig lede af deres følelser i en grad, som vi ikke har set før. Det er der mange faldgruber i, for følelser er ikke fakta. I et rekrutteringsperspektiv kan vi måske alligevel bruge vores viden om følelser til noget. Følelser knytter an til bløde værdier og i førmtalte analyse, "The working future", fremføres det, at virksomhederne må forstå medarbejdernes (og de potentielle medarbejders) håb og ønsker, deres uudnyttede potentiale og sågar deres følelsesmæssige tilstand. Som tidligere nævnte HR-chef sagde; **"medarbejderne vil ses, høres og forstås"**.

Lad mig igen referere til "The working future", hvor der identificeres fem nøglefaktorer med betydning for rekruttering og tilknytning. Vi har været forbi de første tre allerede, nemlig mening i arbejdet, forståelsen af de seks arketyper og behovet for personlig udvikling. Den fjerde handler om fjernarbejdets fremmarch, og den femte om de unge menneskers voksende psykiske belastninger, der smitter af på deres arbejdsliv. Lad os dvæle ved den sidste.

Skal vi appellere til de unge arbejdstagere, må vi være tydelige i virksomhedens værdier for at fange deres interesse og vække genklang i dem. Når vi har ansat dem, må vi gøre os umage med at se dem, høre dem og forstå dem. Skal vi knytte dem til virksomheden gennem længere tid, må vi sørge for at deres ledere besidder høj følelsesmæssig intelligens. The working future is more human – not less!

