

# Rekruttering er som en forelskelse – men kan I opbygge en varig relation?



Af Karen Marie Fiirgaard, Erhvervspsykolog DANSK HR

At tiltrække nye medarbejdere kan minde om en forelskelse – men hvordan opbygger man en relation, der holder i længden? Mange arbejdspladser kæmper med at fastholde deres ansatte, og måske skyldes det, at de glemmer, at den første tiltrækning skal følges op af reel tilknytning. Generation Z har nye forventninger til arbejdslivet, og samtidig stiger stressrelateret fravær dramatisk. Kan vi se på Generation Z's forventninger som en hjælp til at forebygge fraværet? Vi taler meget om rekruttering, men burde vi i virkeligheden fokusere mere på trivsel og bæredygtige arbejdsrelationer, så vi passer bedre på de medarbejdere, som allerede er på arbejdsmarkedet?

Man kan vel sammenligne det med forelskelse, kærlighed og ægteskab, tænkte jeg, da jeg skulle finde en indledning til denne artikel. Det var ordet tiltrækning, der fik mig til at tænke på parallellen. Når vi tiltrækkes af nogen, kan vi engagere os temmelig kraftigt i dem. Når vi er forelskede, ser vi alle deres herligheder, men efter en tid ser vi flere nuancer. Hvis vi kan lære at holde af nuancerne, sker tilknytningen, og vi begynder at udvikle relationen. Det bliver til kærlighed og måske ægteskab.

Det samme kan ske i relation til job og arbejde – dog med en lidt lavere følelsesmæssig intensitet.

Men det er faktisk muligt at "forelske sig" i en arbejdsplads, i et arbejde – eller i hvert fald i forestillingen om det. De fleste af jer, der læser med, kender sikkert til at blive fascineret af et job eller en bestemt virksomhed, som man gerne vil være en del af. Man vil gerne knyttes til virksomheden og identificeres med den.

### Tiltrækning og tilknytning i arbejdslivet

Tiltrækning handler om at genkende noget af sig selv i virksomheden og jobbet. Det vil typisk være virksomhedens status, dens værdier og/eller purpose.

Det handler om at kunne forestille sig, at dette job, denne virksomhed, kan bidrage til at indfri ens egne forventninger, styrke ens egen identitet og vække en følelse af mening og glæde.

Når tiltrækningen er på plads, og jobbet er landet, kommer det næste kapitel: tilknytningen. Det er her, engagementet opstår. Medarbejderen investerer noget af sig selv i jobbet – både i opgaverne og i relationerne til kollegerne. Jo stærkere denne tilknytning bliver, desto større er sandsynligheden for, at medarbejderen forbliver engageret og bidrager positivt til arbejdspladsen.

Men hvad sker der, når tilknytningen svækkes? Når arbejdsvilkårene ikke lever op til forventningerne, og den oprindelige tiltrækning og forestilling viser sig at være fatamorganaer?

Så skuffes vi!

Skuffelsen er lig med afstanden mellem forventningerne og virkeligheden.

Skuffelser kan håndteres, og løbende 1:1 samtaler med nærmeste leder kan bidrage til at komme på sporet igen, engagementet kan genoplives, og relationen er reddet. I alt fald for en tid.

Hvis det derimod går sådan, at ingen samtale finder sted, og vilkårene for arbejdet bliver så belastende, at de overskygger indholdet af arbejdet, ja, så overskrider vi trælshedstærsklen, og skilsmissen lurker i horisonten.

Så har man mistet den medarbejder, man lige havde fået rekrutteret, og man skal på den igen med stillingsopslag, ansættelsessamtaler, indhentning af referencer, onboarding, osv. Det er dyrt!

### En ny virkelighed:

#### Lav arbejdsløshed og stress som en skjult udfordring

Danmark oplevede i efteråret 2024 en historisk lav arbejdsløshed på omkring 3%. Den intense konkurrence om arbejdskraften falder sammen med, at Generation Z (født ca. 1996-2012) træder ind på arbejdsmarkedet.

Og de bringer nye forventninger med sig.

Er disse nye forventninger en udfordring eller en gave?

Måske begge dele – men hvor om alting er, så er Generation Z en del af den arbejdskraft, der er brug for. Derfor må vi lytte til dem.

Som en klog fagforeningsformand sagde til mig:

”De unge vil gerne fællesskabet, men det skal stå klart for dem, hvad det er for et fællesskab, de melder sig ind i”.

Det gælder ikke kun fagforeningsfællesskabet, men også arbejdsfællesskaber.

Generation Z søger meningsfyldt arbejde, der bidrager til deres personlige udvikling og identitet. De ønsker at være en del af et inkluderende arbejdsmiljø, hvor de bliver inddraget i beslutningsprocesser og anerkendt for deres indsats. Samtidig vægter de balancen mellem arbejdsliv og privatliv højt. Økonomisk sikkerhed er vigtig for dem, men det må ikke ske på bekostning af deres trivsel.

På mange måder er Generation Z's krav ikke blot en generationssag. Faktisk afspejler de behov, som alle arbejdstagere kan genkende – uanset alder. Der er bred enighed om, at arbejdspladser, der tilbyder udviklingsmuligheder, fleksibilitet og en stærk følelse af inkluderende fællesskab, skaber **bedre trivsel og stærkere tilknytning**.

Og her ligger et paradoks:

*Vi taler om rekrutteringsudfordringer – men måske har vi i virkeligheden en trivselskrise.*

### Stress:

#### Den usynlige faktor, der svækker arbejdsudbuddet

En undersøgelse fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (marts 2024) viser, at 55.600 fuldtidsstillinger går tabt årligt på grund af stress.

Det er mange stillinger, og tallene tyder på, at vi slet ikke har råd til det.

Vi tillader simpelthen, at arbejdsrelateret stress beslaglægger en betydelig del af det effektive arbejdsudbud. Af de tabte arbejdstimer skyldes 33.000 nedsat arbejdstid, mens 22.600 er direkte sygefravær.

Stress er en tilstand, som kan have langvarige konsekvenser: Selv et år efter en stressperiode arbejder den ramte medarbejder i gennemsnit seks timer mindre om måneden. Effekten af en stresssygemelding kan, ifølge rapporten, vare i mindst fire år og aftager kun langsomt.

Det må også siges at være alarmerende, at 10.700 personer årligt forlader arbejdsmarkedet helt på grund af arbejdsrelateret stress, mens knap 5.000 går markant ned i tid.

Så vi har faktisk den kvalificerede arbejdskraft. Den er bare sygemeldt, og forelskelsen er for længst forduftet.

#### **Vejen frem:**

#### **Fra tiltrækning til bæredygtig tilknytning via forebyggelse**

Hvis vi ønsker at fastholde og udvikle medarbejdere – ikke blot tiltrække dem – så kræver det, at vi begynder at tale lidt mere om at skabe gode arbejdspladser med mulighed for en langvarig og bæredygtig relation mellem medarbejder og arbejdsplads.

Det handler ikke kun om udvikling og tidens buzzwords, men – også – om forebyggelse af dårligt arbejdsmiljø. Faktisk viser beregninger, at *hvis vi kunne blive så gode til forebyggelse, at vi kunne reducere arbejdsrelateret stress med blot 20%, ville det frigøre over 11.000 fuldtidsstillinger.*

Det kræver, at vi vender tilbage til en tankegang om, at vi også skal forebygge, fremfor kun at behandle.

Mange virksomheder tilbyder medarbejderne en sundhedsforsikring i deres lønpakke. Hvis medarbejderen bliver ramt af arbejdsrelateret stress, så dækker forsikringen 10-12 behandlinger hos en psykolog. Her får hvor medarbejderen indblik i og forståelse for sine egne sårbarheder samt udbygget sit repertoire af mestringsstrategier, så arbejdet kan håndteres. Det er en utilstrækkelig indsats, for vi sender medarbejderen tilbage til det arbejdsmiljø, som gjorde vedkommende syg. Det bør også være arbejdspladsen, der er klienten, og ikke blot medarbejderen. På baggrund af "behandlingen" af arbejdspladsen, kan man så starte en forebyggende indsats, og dermed knække stresskurven.

Dette bringer os tilbage til Generation Z's forventninger. De ønsker:

- **Meningsfyldt arbejde**, der bidrager til deres udvikling og identitet.
- **Et inkluderende arbejdsmiljø**, hvor alle bliver inddraget og anerkendt.
- **Fleksibilitet**, så de kan balancere arbejde og privatliv.

Og disse behov er ikke blot "nice to have" – de er "need to have", hvis vi skal sikre, at arbejdsstyrken ikke forsvinder, enten som følge af stress eller som følge af ringe tilknytning.

Der findes mange gode anbefalinger til at skabe en god arbejdsplads med bæredygtige relationer til de ansatte.

På det organisatoriske niveau kan man starte med at kigge på personalepolitikken – er den opdateret til virksomhedens aktuelle situation? Indeholder den det, som skal sikre en langvarig relation til medarbejderne?

Hvordan med lederne? Er de tilstrækkeligt godt uddannet i følelsesmæssig intelligens?

Laver virksomheden løbende et eftersyn af arbejdsmiljøet? Og er der plads til dialog om det?

Har virksomheden tilknyttet en eller anden form for ekspertise, der hjælper med at opdage virksomhedens og de ansattes reelle behov og ikke blot de flygtige behov?

Hvor meget kan medarbejderne blande sig med idéer og gode råd for at påvirke og udvikle virksomhedens kultur og arbejdsmiljø?

#### **Fra forelskelse til langvarig relation**

For at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere, må vi forstå, at rekruttering er som forelskelse – det er spændende og intenst i starten. Men den reelle udfordring ligger i at opbygge en bæredygtig relation.

Hvis tilknytningen skal vare ved, kræver det, at arbejdspladsen løbende investerer i medarbejdernes trivsel, udvikling og engagement. Når dette sker, skaber vi ikke bare arbejdspladser, der kan tiltrække dygtige mennesker – vi skaber arbejdspladser, hvor folk har lyst til at blive.

Og det er i sidste ende den vigtigste konkurrencefordel. ✕