

# Fastholdelse

*Hvad skal der til for, at dine bedste medarbejdere bliver? Hvad virker bedst?*

*Svar: Bliv en bedre leder!*



Rekruttering og fastholdelse af dygtige nøglemedarbejdere er ifølge danske ledere den mest fremtrædende udfordring lige nu.

De seneste undersøgelser af danske lederes største udfordringer anno 2006 peger entydigt på, at rekruttering og fastholdelse af dygtige nøglemedarbejdere er den mest fremtrædende udfordring (Kilde: [www.nyt-om-arbejdsliv.dk](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk)).

## Bliver de tilfredse medarbejdere længere?



Tilfredse medarbejdere skaber et bedre økonomisk resultat. Det er bevist talrige gange.

Om tilfredse medarbejdere er mere loyale – og altså bliver længere - er måske ikke så sikkert. Alligevel er der nok stadig en vis sammenhæng mellem utilfredshed og afgang.

Antallet af jobskift vil måske endog stige i fremtiden, hvis den økonomiske vækst og stabilitet fortsætter.

Ifølge fremtidsforsker Jesper Bo Jensen bliver fremtidens karriereforløb: Fra et spændende job, videre til et nyt spændende job og igen skifte til et endnu mere spændende job.....Hierarkier vil ikke være attraktive for de unge. Afkobling vil også være en tendens – vil ud, af, væk – ikke op.

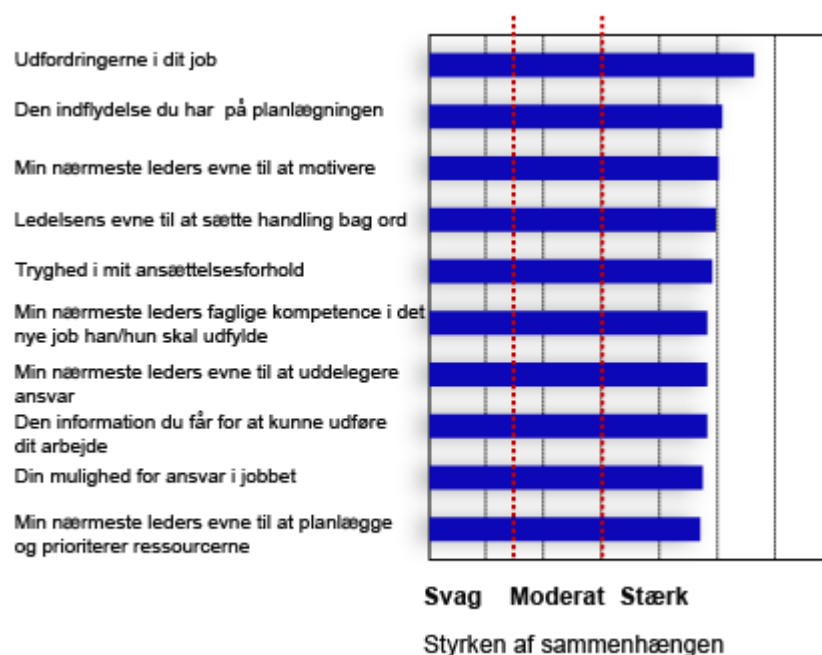
I fremtiden vil de tre vigtigste forhold for de unges tilfredshed ifølge Jesper Bo Jensen være:

1. Udfordrende arbejdsopgaver
2. Mulighed for personlig og faglig udvikling
3. Ledelsen er tilgængelig og åben for forslag og ideer

Det vil altså ikke ændre sig væsentligt i forhold til i dag:

Ifølge chefkonsulent Ask Gielfeldt Petersen, DIEU er det især følgende 10 forhold, der i dag har den stærkeste positive indflydelse på danske medarbejders jobtilfredshed.

Figuren viser med al tydelighed at det er de personlige elementer i og omkring jobindholdet, sammen med den nærmeste leder, der har størst effekt og betydning på den samlede tilfredshed.



Kilde: DIEU MTA-database

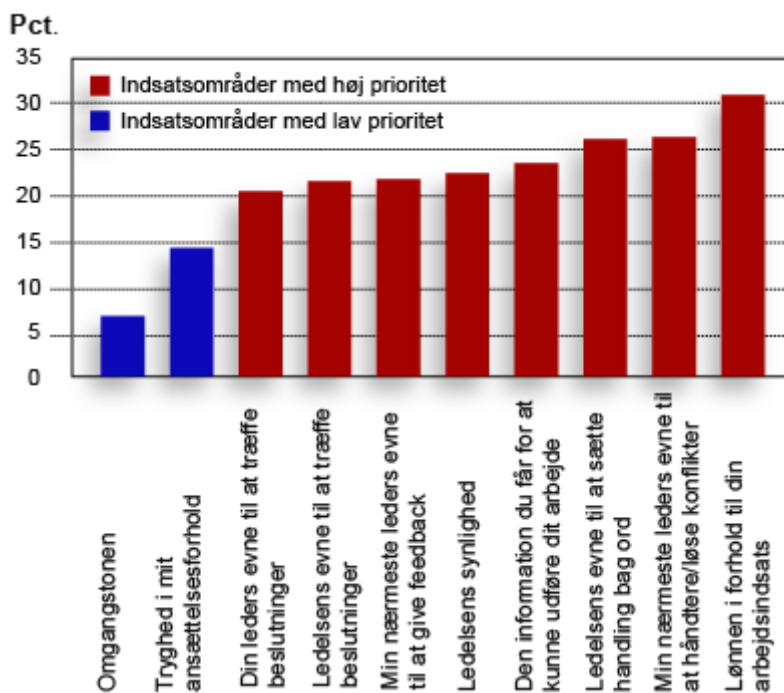
## Hvilke indsatses bør have høj prioritet? – Svar: Ledelse

Figuren nedenfor afslører, at danske medarbejdere forventer mere af deres ledere end det, lederne reelt leverer.

I medarbejdernes øjne relaterer mere end halvdelen af de 10 forhold, som kræver en indsats i virksomhederne, sig således direkte til lederne. Forskellen mellem betydning og tilfredshed på alle spørgsmål er på 20-25 pct. hvilket må siges at være på et bekymrende højt niveau.

*Ifølge medarbejdernes svar er lederne således ikke gode nok til at træffe beslutninger og give feedback. Desuden er lederne ikke synlige nok og ej heller tilstrækkeligt handlekraftige ligesom evnerne til at håndtere konflikter er utilfredsstillende.*

Et centralt indsatsområde – hvis man ønsker en bedre fastholdelse af medarbejderne – er altså at styrke de nærmeste ledes kompetencer på en række felter. Det er ikke nok at være glad for danske medarbejders generelt høje tilfredshedsniveau, indsatsen skal lægges på de mest markante forbedringsområder, ikke mindst ledelsesområdet.



Kilde: DIEU MTA-database

## Gode ledere skal altså også fastholdes!

Gode ledere er i høj kurs. Pas på dem I har. Ledernes Hovedorganisation opstiller følgende 10 gode råd for at fastholde ledere (mon det også gælder for medarbejdere?)

### 1. Lederjobbet skal være en konstant udfordring

Vanskelige beslutninger og mangeartede opgaver gør lederjobbet til en lærerig oplevelse. Det handler om udfordringer, udfordringer og atter

udfordringer.

2. **Lederjobbet skal have klare rammer og et klart fundament**  
Det er vigtigt, at lederen har en klar og tydelig fornemmelse af, hvilke krav og forventninger organisationen stiller. Men endnu vigtigere er det, at rammerne og fundamentet for ledergerningen er klare.
3. **Giv indflydelse og selvstyre**  
Indflydelse på egen ledergerning er en af de vigtigste nøgler til forståelse af lederens jobtilfredshed. Indflydelse og personligt ansvar giver ejerskab, selvdisciplin og arbejdsglæde.
4. **Lederjobbet skal læres**  
Ledelse er lederens vigtigste kompetence. Fremtidens ledere forlader de job, hvor ledelseskompetencen ikke udvikles eller vedligeholdes.
5. **Formuler en familievenlig personalepolitik**  
Vedvarende ubalance mellem arbejdsliv og familieliv giver ikke alene stress, men får også lederen til at søge over i et andet job.
6. **Skab en åben og ærlig dialog om arbejdsbyrden**  
En stor arbejdsbyrde behøver ikke i sig selv at være et problem, men en for stor arbejdsbyrde er et problem. Både virksomheden og lederen bærer et stort ansvar for, at arbejdsbyrden ikke i længden overstiger det acceptable niveau.
7. **Match de grundlæggende værdier**  
Afdækning af eventuelle værdiforskelle mellem virksomheden og lederen bør være et af de vigtigste elementer i enhver lederrekruttering.
8. **Fjern forhindringerne for den gode ledelse**  
Definer den gode ledelse i en ledelsespolitik. Afdæk og fjern dernæst de oplevede forhindringer for udøvelsen af den gode ledelse.
9. **Skab konstruktiv sparring i ledergruppen**  
Virksomhedens struktur, budgetter og informationsprocesser bør understøtte en konstruktiv kommunikation i ledergruppen – vertikalt som horisontalt.
10. **Lederens løn skal være fair og retfærdig**  
Generelt er løn ikke den vigtigste grund til at forlade sit lederjob. Men omvendt må betydningen af lønnen ikke undervurderes.

Kilde: [Ledernes Hovedorganisation](#)

I bogen "First break all the rules" har forfatterne Curt Coffman og Marcus Buckingham følgende opskrift på succesfuld ledelse:

- De bedste ledere afviser traditionel viden
- De bedste ledere behandler alle medarbejdere som individualister
- De bedste ledere prøver aldrig at kompensere for svagheder - i stedet fokuserer de på styrker og talenter
- De bedste ledere ved, at de er "på" hver dag. De ved, at deres medarbejdere ser alt, hvad de gør
- Når medarbejderne siger op, er det for at komme væk fra deres nærmeste overordnede, ikke firmaet

Desuden er de mest succesrige ledere - og virksomheder - kendetegnet ved, at de kan få deres medarbejdere til at svare bekræftende på de følgende 12 spørgsmål:

1. Ved jeg, hvad der forventes af mig på jobbet?
2. Har jeg de nødvendige redskaber til at udføre mit job bedst muligt?
3. Har jeg i løbet af de seneste syv dage modtaget ros eller anerkendelse for godt arbejde?
4. Har jeg mulighed for at gøre det, jeg er bedst til på jobbet hver eneste dag?
5. Bekymrer min nærmeste chef eller andre på arbejdspladsen sig om mig som person?
6. Er der nogen, der opmuntrer mig til at udvikle mig i jobbet?
7. Tæller min mening på jobbet?
8. Får virksomhedens mission mig til at føle, at arbejdet er vigtigt?
9. Er mine kolleger optaget af at yde en indsats af høj kvalitet?
10. Har jeg en bedste ven på arbejdspladsen?
11. Har jeg i løbet af det seneste halve år talt med nogen om mine fremskridt i arbejdet?
12. Har jeg i løbet af det sidste år haft muligheder for at lære og udvikle mig?

## **Fremtidens attraktive arbejdsplads**

Mange af de forhold, der er attraktive i dag for medarbejderne vil sandsynligvis fortsat være vigtige i fremtiden.

Ifølge fremtidsforsker Jesper Bo Jensen vil vi dog opleve en stigning af "Myself inc." – altså at personen er en virksomhed i sig selv.

Vi vil få flere freelancere. Det vil give de unge langt større frihed på arbejdsmarkedet og de kan holde dørene åbne – og dermed undgå et afsluttet valg af retning.

Der vil ske en voldsom vækst i de kommende år, men kun til et niveau på 5-10 %. Dog vil der hos de veluddannede unge være en langt større andel.

Vi vil altså få flere medarbejdere, der måske er ansat på kontrakt.

Vi vil også opleve, at "de kedelige jobs" nedlægges – og at nye jobs oprettes med særlig opmærksomhed på jobindholdet.

Personalepleje bliver mere kompliceret: Coaching bliver vigtigt, en helende organisation, psykisk velvære og lignende emner vil komme i fokus.

"Fri os fra storkontorer! Så dyre er lokaler ikke i Danmark". Jesper Bo Jensen forudser, at den fysiske indretning af arbejdspladsen bliver endnu en faktor, der kan fastholde de gode medarbejdere.

Ledelsen vil i fremtiden lytte mere intenst til medarbejderne.

Personlig udvikling prioriteres over personalepolitikken, hvor alle behandles ens. At behandle medarbejderne forskelligt bliver OK:

- De unge vil have frihed, egen kultur og mulighed for at have det sjovt – flekse ud og ind
- Forældre vil have "en time i fred og ro til mig selv" – afkobling, genopdeling af arbejde og fritid
- Seniorerne vil arbejde en lille smule med det, der giver omgang med andre og have fri til dem selv

