REKRUTTERING MED HOLDNINGER

– DET HANDLER OM MENNESKER

INDHOLD

Introduktion 04

Kapitel 1 - Jobsøgning 06

1.1 Din absolut vigtigste opgave i jobsøgningsprocessen 08
1.2 Helt konkret: Før, under og efter jobsamtalen 10
1.3 Sådan undgår du, at jobsamtalen bliver din endestation 12
1.4 Skal du holde kortene tæt til kroppen eller spille med åbne kort? 14
1.5 Derfor skal du søge jobbet, selvom du er underkvalificeret 16
1.6 Dyrker du netværk eller drikker du bare kaffe? 18
1.7 Dine referencer kan blive tungen på vægtskålen 20
1.8 Er det skamfuldt at være jobsøgende? 22

Kapitel 2 - Rekruttering 24

2.1 Juhu! Der er kun kommet 20 ansøgninger 26
2.2 Kære ansættende leder: Tør du kigge nye veje? 28
2.3 Sådan lykkes du med bias-bevidst rekruttering 30
2.4 Dine medarbejdere er dine bedste formidlere i rekrutteringsindsatsen 32
2.5 Man kan ikke sætte alder på motivation 34
2.6 Kan du holde det, du lover til jobsamtalen? 36
2.7 Investeringstip: Den interne rekruttering 38
2.8 Revner i murværket? Sig det højt! 39

Kapitel 3 - Den første (og sidste) tid i jobbet 42

3.1 Tag godt imod din nye medarbejder (også før den første dag) 44
3.2 Vellykket onboarding – hvordan gør du? 46
3.3 Ny i job? Sænk lige farten! 48
3.4 Brug tid på din nye medarbejder 50
3.5 Tager du reboarding for givet? 52
3.6 Din rekrutteringsproces er ikke bedre end dit afslag 54
3.7 Husker du også at få sagt pænt farvel? 56

Kapitel 4 - Ledelse 58
4.1 Leder du bæredygtigt, værdibaseret og langsigtet? 60
4.2 Kære leder: Ryst posen 62
4.3 Råb højt om den tavse viden på arbejdspladsen 64
4.4 Arbejder dine medarbejdere mod samme mål – og har de forstået taktikken? 66
4.5 Ledelse under langtidsfravær: Sådan værner du om din medarbejder 68
4.6 Er du klar til at sætte musen fri? 70
4.7 Er du den ideelle leder? Disse faktorer lægger medarbejdere vægt på 72

Kapitel 5 - Arbejdsliv 74
5.1 Sæt retningen for dit karrieremæssige sporskifte 76
5.2 Det grønne guld: digitalt indfødte, multiglobale og meningssøgende 78
5.3 Vil vores arbejdsliv i fremtiden bestå af flere jobs? 80
5.4 Er det tid til at træde et skridt ned ad karrierestigen? 82
5.5 Quiet quitting: Et opgør med hamsterhjulet 84
5.6 Er pausion den nye pension? 86
5.7 Har du spurgt ind til din medarbejder i overgangsalderen i dag? 88
5.8 Tre råd, der kan kickstarte din bæredygtige business 90

V.1.0 - 04.2024

INTRODUKTION

I HumanTrust elsker vi at dele ud af vores viden om alt, hvad der rører sig i det danske erhvervsliv.

Gennem de sidste mange år har vi været toneangivende inden for debatten om alt fra rekruttering og organisationsudvikling til jobsøgning og arbejdsliv. Vi har udgivet mere end 350 artikler, 30 podcastepisoder og 2 bøger – samt utallige klummer.

Vi kalder det rekruttering med holdninger. Vores holdninger har vi opbygget gennem mange års erfaring med rekruttering, rådgivning og ledelse.

Denne bog er til dig, der søger inspiration til karriereudvikling, står over for at skulle rekruttere eller søger nye udfordringer i dit arbejdsliv.

Bogen er inddelt i fem centrale temaer; jobsøgning, rekruttering, ledelse, den første og sidste tid i et job samt arbejdslivet generelt – nu og i fremtiden.

Formålet med bogen er at give dig værdifuld viden, inspiration og praktiske råd, som du kan anvende direkte i både personlige og professionelle sammenhænge.

Vi ønsker dig en inspirerende og givende læseoplevelse. Rigtig god fornøjelse.

De bedste hilsner
HumanTrust

KAPITEL 1

JOBSØGNING

Det er svært at være jobsøgende. Så er det sagt. Et jobskifte er nemlig en livsvigtig beslutning, og at navigere i det kan føles såvel angstprovokerende som sårbart eller sågar skamfuldt.

Det er samtidig en tidskrævende beskæftigelse – for ja, at være jobsøgende kan sagtens beskrives som et fuldtidsjob og verdens hårdeste af slagsen.

I det følgende kapitel deler vi vores erfaringer omkring hvordan, du helt konkret kan gå til denne svære disciplin; både i forhold til selve jobprocessen og diverse dilemmaer vedrørende den grundige forberedelse, den gode præsentation af dig selv, effektive strategier til networking og det rette valg af referencer – men også i forhold til at huske at have dig selv med undervejs, rette ryggen og holde ud, når det bliver svært.

God fornøjelse med læsningen og pøj pøj med din jobsøgning!

DIN ABSOLUT VIGTIGSTE OPGAVE I JOBSØGNINGSPROCESSEN

Til jobsamtalen er det dit ansvar at bygge en bro mellem det, du tidligere har lavet og det, du fremover vil lave – men den ansættende part har også en vigtig opgave; de skal nemlig gå dig i møde!

Lad os lægge ud med en lille fortælling fra den virkelige verden: Der var engang en jobsøgende direktør, som mødte op til jobsamtalen med to mapper, hvori sirligt skrevne noter berettede om alle de refleksioner og observationer, han havde gjort sig om sin fortid, sin nutid – og ikke mindst sin potentielle fremtid i virksomheden.

Jeg var dybt imponeret, da jeg så, hvordan hans grundige forberedelse blev brugt aktivt gennem hele jobsamtalen til at understrege, hvorfor hans erhvervserfaring fra fødevarebranchen ville stille ham stærkt i en tilsvarende stilling i autobranchen – for som han så rigtigt påpegede, så er der i begge tilfælde brug for nogen, som kan sikre motiverende personaleledelse, udvikling af salgsindsatsen og optimal kædedrift.

Med sine stærke argumenter lykkedes den jobsøgende direktør med en af de allervigtigste opgaver, du har til en jobsamtale: At bygge broen!

DIN BRANCHE ER IKKE UNIK

Som headhuntere har vi gennem tiden stiftet bekendtskab med mange spændende stillinger og brancher – men vi har endnu til gode at støde på en, som er helt unik. Selvfølgelig findes der særlige systemer, arbejdsgange og opgaver, men der er med garanti også mange af dine kompetencer og erfaringer, som nemt kan oversættes til en ny kontekst.

Og netop det skal du gøre til jobsamtalen. Den personlige og faglige værktøjskasse, som du gennem din karriere har fyldt op med diverse skarpslebne skills, skal du have udfoldet for den ansættende part. For jo mere du tager vedkommende i hånden, jo lettere bliver det at se matchet, og jo større er sandsynligheden for, at broen kan bære dig hele vejen til din drømmestilling.

> Præcis ligesom på byggepladsen, så kræver en overbevisende salgstale et stærkt fundament, og med hvert argument, du præsenterer for den ansættende part, lægger du en ny planke i broen, der forbinder dig med din potentielle fremtid.

GÅ HINANDEN I MØDE

Det er dog ikke kun den jobsøgende, som skal bygge og bestige den metaforiske bro; det samme skal den ansættende part.

Hvis du som leder gang på gang ansætter plug-and-play kandidater, så går du ganske enkelt glip af en kæmpe talentmasse. Derfor gør du dig selv og din virksomhed en stor tjeneste ved at kigge bredere; for en medarbejder med en alternativ baggrund kan netop bibringe jeres arbejdsplads skæve idéer, som puster frisk luft i de traditionelle forretningsgange og procedurer.

Udover manglende kemi og tillid så ser jeg dårlig brobygning som den absolut største grund til, at man som jobsøgende ikke får jobbet – eller at man som ansættende part går glip af en værdifuld medarbejder.

Jeg kan derfor ikke understrege nok, hvor vigtigt det er at hoppe i arbejdstøjet og finde plankerne frem – og forhåbentligt kan I mødes på midten af broen!

HELT KONKRET: FØR, UNDER OG EFTER JOBSAMTALEN

Jobsamtalen begynder længe før, du sidder i den varme stol – og den fortsætter også efter, du er gået hjem. I denne artikel får du vores perspektiv på, hvordan du som jobsøgende bør gå til rekrutteringsprocessens forskellige faser.

Jobsøgning er og bliver en svær disciplin. Det tager både tid og kræfter, men indsatsen er godt givet ud, hvis slutresultatet er to underskrifter på en ansættelseskontrakt. For at nå dertil kræver det dog, at du gør dig umage – både før samtalen, til samtalen og endda efter samtalen.

FØR JOBSAMTALEN

Første skridt på vejen mod et nyt job er at få afdækket og nedskrevet dine kompetencer; både de menneskelige og de faglige. Du har nemlig meget mere at byde på end dit uddannelsesbevis og det nyeste kursus. Du kan med fordel aktivere dit netværk og bede en nuværende eller tidligere kollega om at sætte ord på, hvilken værdi du helt specifikt bringer til arbejdspladsen.

> Hvad er det særlige ved din arbejdsstil, og hvor kunne du med fordel gøre en indsats for at udvikle dig?

Når du er blevet klogere på dine kompetencer, kan vi anbefale dig at afdække din motivation. Til formålet har vi i HumanTrust udviklet et værktøj kaldet 20/5-listen. Øvelsen går i al sin enkelthed ud på at reflektere over 20 ting, som giver dig energi i din hverdag og 5 ting, som dræner dig for energi. Vi tør godt love, at du bagefter er klogere på, hvad der driver dig.

Det lyder måske banalt, men som headhuntere ser vi desværre fra tid til anden ufærdige materialer, som kunne have brugt en ekstra kærlig hånd. Sørg derfor for at sætte dig grundigt ind i virksomhedens produkter, værdier, mission og vision, så du kan opdatere dit CV med udgangspunkt i det specifikke job og den specifikke virksomhed. Husk på; det er dit job at hjælpe den ansættende part med at se matchet – også på de punkter, hvor det ikke er åbenlyst.

UNDER JOBSAMTALEN

Til samtalen skal du gøre aktivt brug af din gode forberedelse og lade din motivation og nysgerrighed skinne igennem. Hvis du på dagen er nervøs, så er det både fuldstændig naturligt og menneskeligt, men prøv alligevel om du kan vende din nervøsitet til entusiasme: ”Jeg mærker den her følelse i kroppen, fordi jeg SÅ gerne vil det her”.

> Husk også, at du nøjagtigt ligesom den ansættende part skal vurdere, hvorvidt virksomheden og stillingen er et optimalt match for dig.

Benyt derfor lejligheden til at stille opklarende spørgsmål og lufte eventuelle bekymringer, så I sammen kan få afklaret, om I kan sige ja til en fælles fremtid.

EFTER JOBSAMTALEN

Når jobsamtalen er overstået, er det nærliggende at tænke, at nu er der ikke mere, du kan gøre. Men det er faktisk ikke rigtigt. Når du bliver fulgt ud, gør du klogt i at gentage din motivation for jobbet og bekræfte din interesse – såfremt du fortsat er positivt stillet overfor jobmuligheden.
På vejen hjem kan du med fordel reflektere over oplevelsen. Hvad gjorde du godt? Hvad kan du gøre anderledes næste gang? Uanset udfaldet kan det være lærerigt for dig at høre, hvordan du bliver opfattet fra den anden side af bordet.

> Enhver jobsamtale er en lektion – især hvis du husker at spørge ind til beslutningen.

Som nævnt er jobsøgning ikke en nem disciplin, men med ovenstående tips er du forhåbentlig bedre klædt på, og selvom vi ikke kan garantere, at du lander dit drømmejob, tør vi godt love, at dine chancer øges.

SÅDAN UNDGÅR DU, AT JOBSAMTALEN BLIVER DIN ENDESTATION

Dit CV og dine øvrige dokumenter får dig ind til samtalen – men det er dit drive, din nysgerrighed og ikke mindst selve din præsentation, der skal få dig hele vejen til ansættelseskontrakten.

De bedste præstationer skyldes ni ud af ti gange god forberedelse, hvor en situation eller færdighed øves, indtil den mestres. Alle kan have en af de dage, hvor alt flasker sig, men der er ikke mange jobsøgere, som blindt bevæger sig gennem en rekrutteringsproces – og vi kan heller ikke anbefale at gøre forsøget.

Et skarpt CV og en velskrevet ansøgning har stor indflydelse på, hvorvidt du bliver inviteret til samtale, men hvis du allerede stopper med at gøre dig umage her, bliver din videre færden i ansættelsesprocessen ikke lang.

Erfarne HR-medarbejdere og professionelle headhuntere gennemskuer hurtigt dit drive for stillingen eller manglen på samme, og når du tilmed er i konkurrence med andre kompetente kandidater, så kan jobsamtalen let gå hen at blive endestationen.

> Selv en headhunters prik er ikke nok til, at du kan sidde en station over og håbe, at dine modstandere fejler.

DIN MOTIVATION ER DIT VIGTIGSTE BRÆNDSTOF

Du skal være forberedt og knivskarp på din motivation, for desto skarpere du er på, hvad der giver dig lyst til at være en del af arbejdspladsen, desto bedre står du stillet.

Om dit engagement skyldes stillingen og dens arbejdsområder, virksomhedens brand, ledelsesstilen, kommende projekter eller organisationskulturen er som sådan underordnet, for der er ikke tale om en gætteleg, hvor det handler om at få en række med fem rigtige på kortest tid, når du søger job.
Motiverne for at skifte job er personlige, og dem skal du præcist kunne formidle til ansættelsesudvalget. Her fejler flere, end man skulle tro, og talrige eksempler understreger, hvordan vævende kandidater – der synede som de oplagte matches – sorteres fra til jobsamtalen på grund af ringe forberedelse.

> Som ordet antyder, har du kun én chance for at give et godt førstegangsindtryk, så hvorfor ikke efterlade et, du er tilfreds med?

Flere jobsamtaler venter forude, og sandsynligheden for at lykkes med de foranliggende opgaver følger nærmest lineært de kræfter, du lægger i din forberedelse. Du gør derfor klogt i at prioritere din indsats rigtigt, så du kan forlænge din billet mod jobbet og undgå, at jobsamtalen bliver din endestation.

SKAL DU HOLDE KORTENE TÆT TIL KROPPEN ELLER SPILLE MED ÅBNE KORT?

Det er fristende at pynte lidt på sandheden til en jobsamtale i frygt for at blive slået hjem i første runde – men i virkeligheden er transparens og autenticitet en langt bedre og mere langsigtet spillestrategi.

Du skal holde øjenkontakt, dit håndtryk skal være fast, din elevatortale skal sidde lige i skabet, og du skal i det hele taget sørge for at tage dig bedst muligt ud.

Ja, vi kommer ikke udenom, at der er mange holdninger til do's and dont's til jobsamtalen. Og selvfølgelig er det et klogt træk at tænke over, hvordan man præsenterer sig selv – men lige så vigtigt er det, at den ansættende part får lov at se dig som det hele menneske, du er!

Faktisk mener vi i HumanTrust, at netop gennemsigtighed og menneskelighed er altafgørende for et langt og lykkeligt ansættelsesforhold.

DET ER IKKE NØDVENDIGVIS ET NEDERLAG AT SMIDE KORTENE

Vi forstår udmærket trangen til at holde kortene tæt til kroppen; måske tænker du, at hvis du lufter en bekymring ved stillingen, så vil arbejdsgiveren tænke, at du ikke brænder nok for det, eller hvis du åbner op omkring et udviklingsområde, så udspiller du dig selv. Problemet er dog, at hvis du ikke spiller med åbne kort, så vinder hverken du eller den ansættende part i sidste ende.

I HumanTrust arbejder vi med det, som vi kalder Den Fulde Tilstandsrapport; en betegnelse vi har lånt fra ejendomsbranchen. Det er helt naturligt, at der kan være udfordringer i en potentiel arbejdsrelation – og det kan både være K1'ere, K2'ere og K3'ere.

Men ved at vise din hånd allerede i løbet af rekrutteringsprocessen, får begge parter mulighed for åbent og ærligt at drøfte eventuelle bekymringer, og modparten får mulighed for at svare på disse.

> Måske giver svaret tryghed omkring, at I fortsat er det rette match – eller måske viser det sig, at det er tid til at smide kortene, fordi en af jer ikke har lyst til at spille videre. I begge tilfælde er I blevet klogere på hinanden og matchets værdi, og det er win-win!

At tale åbent om eventuelle bekymringer og udfordringer mener vi i det hele taget bør praktiseres i alle livets aspekter. I forretningsmæssige situationer som til interne møder eller kundemøder kan en afsluttende evaluering hjælpe med at skabe struktur og klarhed. På samme vis kan en forventningsafstemning i starten af

et møde skabe retning og enighed – og det gælder i øvrigt også i privatlivet før kør-selv-sommerferien med vennerne eller til den første jul i den sammenbragte familie.

Pointen er, at det er en vindende strategi for alle parter, hvis vi tør være ærlige overfor hinanden. Det hjælper os med at få afstemt, mens vi stadig er samlet, så vi er på bølgelængde, når vi skilles. Vi er ikke nødvendigvis enige, men vi kender den andens holdning.

I rekrutteringsøjemed skader det selvfølgelig aldrig at tænke strategisk over dit næste træk og spille for at vinde – men nogle gange er den bedste strategi faktisk at turde smide pokerfjæset og spille med åbne kort.

DERFOR SKAL DU SØGE JOBBET, SELVOM DU ER UNDERKVALIFICERET

Jobannoncen er virksomhedens ønskeliste og ikke en tjekliste, hvor du skal kunne sætte flueben ved samtlige punkter. Derfor kan du lige så godt tage chancen og søge, selv hvis du vurderer dig selv som underkvalificeret.

Lad os opridse et scenarie for dig: Du falder over en spændende jobannonce, og begejstringen stiger i takt med, at du lader øjnene glide ned over siden. Virksomheden er spændende, arbejdsopgaverne er spot on – og nu kommer du til kompetenceafsnittet.

Relevant uddannelse – tjek. En håndfuld års erfaring inden for fagområdet – tjek. Proaktiv, analytisk og struktureret – tjek, tjek, tjek.

Men så sker det. Du støder på et punkt, du ikke kan sætte flueben ved. Superbruger i Excel – nej. Ærgerlig og frustreret lukker du siden ned. Så tæt på.

Når en virksomhed er på udkig efter sin næste medarbejder, går det ofte sådan til, at ansættelsesudvalget kigger hinanden i øjnene og spørger: ”Hvordan ser den perfekte medarbejder ud?”

> ”En rekruttering er en oplagt mulighed for at løfte kompetenceniveauet, og derfor er det helt naturligt at drømme stort. Men faren ved spørgsmålet er, at man pludselig står med en liste på 40 punkter, som drømmekandidaten skal leve op til.

I virkeligheden kunne man måske nøjes med halvdelen af de 40 krav. Og måske ville det endda være værdifuldt med andre kompetencer end dem, virksomheden har forestillet sig.

Det er ikke ualmindeligt, at en rekruttering tager udgangspunkt i eksmedarbejderen. Derfor hænder det fra tid til anden, at den otte år gamle jobannonce bliver støvet af og lagt online ud fra forestillingen om, at en plug-and-play kandidat er den eneste, som kan løfte opgaven. Men det er ikke mere end det; en forestilling.

Hvis du spørger mig, er det langt mere væsentligt, at ambitioner, motivation og engagement er på plads, end at du kan sætte flueben ved samtlige krav i jobannoncen.

> ”Mangler du en enkelt kompetence eller føler du dig usikker på en opgave, så husk på, at det som regel kan læres hen ad vejen.

Og lad os desuden understrege, at vi gang på gang har stødt på jobsøgende, som vurderer sig selv uretfærdigt hårdt, så du er ikke nødvendigvis så langt fra målet, som du tror.

En huskeregel i den forbindelse lyder: Du kan forvente at påvirke jobbet ca. 20 %. Ofte kan opgaver løses på mere end én måde, og den gængse metode er ikke nødvendigvis den mest optimale.

Med dig kan virksomheden derfor gå hen og få en medarbejder, som ikke alene brænder for sit job, men samtidig bringer friske øjne, nye perspektiver og en alternativ opgaveløsning på banen. Men det er dit ansvar at hjælpe virksomheden med at se, hvorfor du er det rette match, selvom du ikke matcher jobannoncen 1:1.

Konklusionen må være, at du skal søge dit drømmejob på trods af et par manglende flueben. Hvis din mistanke om, at du er underkvalificeret, bliver bekræftet, er det ikke værre end et afslag i indbakken – men omvendt kan det være, at du ender i drømmejobbet, hvor du med tiden vil udvikle dig til også at kunne tjekke det sidste punkt på listen af.

Det ville i så fald ikke være første gang, vi oplever, at en underdog løber med sejren.

DYRKER DU NETVÆRK ELLER DRIKKER DU BARE KAFFE?

At dyrke sit netværk bør i vores optik rækker langt ud over jobsøgningen. Det kan nemlig være med til at brande dig (og den virksomhed, du arbejder i), holde dig opdateret i din faglighed og afføde meningsfulde relationer – men kun hvis du forstår at bruge det rigtigt.

Lad os slå starte med at slå fast: Du skal ikke netværke bare for at netværke – og du skal ikke drikke kaffe med folk bare for at drikke kaffe. I hvert fald vil det være spild af tid og ressourcer, og din gevinst fra mødet vil højst sandsynligt være reduceret til et koffeinrush.

Ønsker du derimod at få reelt udbytte, så skal du gøre dig klart, hvad du gerne vil have ud af dit netværk, din indsats og dine kaffemøder – og ikke mindst hvad du konkret kan bidrage med. For du skal være indstillet på at give, før du får.

> Netværk skal vedligeholdes og udvikles, når du er ovenpå, hvis du vil kunne høste gevinsterne, når du ikke er.

BRING VÆRDI TIL KAFFEMØDET

Når det handler om at netværke, kommer vi næppe uden om det famøse kaffemøde. På trods af navnet er omdrejningspunktet for mødet ikke den varme koffeinholdige drik – og af samme årsag bør du forud for mødet gøre dig klart, hvad henholdsvis du og din kaffedrikkende date skal have ud af mødet. Derfor er det vores klare anbefaling, at du forbereder en skarp præsentation af dig selv, dit formål samt nogle konkrete spørgsmål.

Og hvis du mødt op i jobsøgningssøjemed, så er det værd at huske på, at uanset hvor velforberedt, åben og givende du er, så er et enkelt kaffemøde næppe vejen til dit næste job. Men det kan (både i overført betydning og i bogstavelig forstand) resultere i flere kopper kaffe med nye spændende mennesker.
Netværk, mens du er i job

Mange plotter ivrigt en masse kaffemøder i kalenderen, når de er jobsøgende. Men hvis du først påbegynder netværksdisciplinen, når du står uden et job, så går du glip af et stort potentiale. For der er nemlig en masse fordele ved at dyrke dit netværk, mens du er i arbejde:

For det første kan netværk være en adgangsbillet til et fagligt løft. Du kan møde ligesindede (enten i relation til din branche eller din faglighed), som kan inspirere dig med nye perspektiver og tilgange, mens personer med helt andre baggrunde kan udvide din horisont og gøre dig klogere.

For det andet vil et bredt netværk, hvor du selv bringer konkret værdi på bordet, øge kendskabet til såvel dig og dine styrker som til den virksomhed, du arbejder i. På den måde er det at netværke en oplagt mulighed for at nå ud til nye samarbejdspartnere og kunder – eller på sigt din nye arbejdsgiver.

For det tredje vil du blive trænet i at præsentere dig selv, dine kompetencer og dine mål, og det vil automatisk gøre det nemmere for dit netværk at hjælpe dig – uanset om dit ønske er at promovere din nuværende arbejdsplads eller at finde din kommende.

Uanset om din netværksindsats foregår over en kop kaffe eller ej, så husk på, at det er en investering, du bør lave længe før, du har brug for at hæve den helt store gevinst. Og i mellemtiden kan du jo nyde de løbende renter.

Er du klar til at begynde din opsparing?

DINE REFERENCER KAN BLIVE TUNGEN PÅ VÆGTSKÅLEN

Referencer kan fælde eller løfte dig, og derfor skal du udvælge dem med stor omhu – og huske at klæde dem ordentligt på efterfølgende!

Som alt andet udvikler jobsøgningsprocessen sig også, og det er blevet tydeligere, hvor betydningsfuldt et stærkt netværk er i forbindelse med et jobskifte. De seneste år er også personlig branding – blandt andet på LinkedIn – tilføjet til listen af punkter, der skal til for at stå med de stærkeste kort i den moderne jobsøgnings-proces.

Men et stadig uset punkt for mange er referencer, og det er ærgerligt, for referencer kan i sidste ende blive tungen på vægtskålen, når virksomheden skal vælge den endelige kandidat blandt finalefeltet.

> ”Referencerne kan være behjælpelige med at bekræfte indtryk af den enkelte kandidat eller være med til at belyse usete vinkler – og de tilføjer således en ekstra dimension til ansættelsen af det hele menneske.

Til trods for, at referencer længe har været en del af den professionelle ansættelse, får vi stadig nogle gange indtrykket af, at det for nogle kandidater kommer som en overraskelse, når vi beder dem oplyse kontaktop-lysninger på tre referencer.

Udfaldet bliver ofte deraf, og opringningerne resulterer tit i sætninger som: ”Undskyld, den skal jeg lige have igen. Hvem har oplyst mig som reference?” eller ”Puh, det er godt nok længe siden, vi sidst arbejdede sammen”. Eksemplerne resulterer i vage og ubrugelige samtaler, der ikke just hæver kandidatens samlede pointscore.

Derimod virker det skarpt, oprigtigt og ikke mindst professionelt, når en reference præcist besvarer de spørgsmål, vi stiller til alt fra din arbejds- og ledelsesstil til din måde at tilgå kunder samt øvrige samarbejds-partnere på – og det er heldigvis nemt at lykkes med netop dette.

ARBEJD STRATEGISK OG STRUKTURERET MED DINE REFERENCER

Men hvem skal jeg så vælge som reference, og hvordan skal jeg forberede vedkommende?
Er du på udkig efter nye karrieremuligheder eller på decideret jobjagt, og søger du en opslået stilling, opfor-drer vi altid kandidater til at mærke efter, om opgaven motiverer dem. I det øjeblik motivationen er på plads, anbefaler vi kandidater at afdække, om de har de personlige kompetencer, der skal til for at udfylde rollen med succes.

Når du er i gang med at lægge sidste hånd på ansøgningspapirerne, kan du med fordel gøre det klart for dig selv hvilke referencer, der vil være fordelagtige at oplyse i en eventuel ansættelsesproces.

Skal du eksempelvis til at søge et lederjob inden for salg, kan det være en god idé at udvælge referencer, der siger noget om din ledelsesstil og din tilgang til salg. Det kan være medarbejdere i det salgsteam, du har skullet lede eller din tidligere chef, som kan forklare, hvordan du har ledet dine medarbejdere. Det kan ligeledes være godt at oplyse en tidligere kunde eller en leverandør som reference, som hver især kan sige noget om, hvordan du henholdsvis bedriver salg og samarbejder i praksis.

Om du er aktiv eller passiv jobsøgende, giver dig naturligvis nogle forskellige muligheder for at udvælge dine referencer. Uanset hvad er det vigtigt, at du husker på, at en professionel ansættelse altid foregår under den dybeste fortrolighed og med den største respekt.

For dig som jobsøger betyder det, at du eksempelvis godt kan oplyse navnet på en reference, som du har tæt på dig i dit nuværende arbejdsliv, hvis du har vedkommendes tillid. Måske ikke din nuværende chef, men måske din tidligere chef, som lige er rejst. Det kan også være en nuværende kollega i en anden afdeling, som du arbejder tæt sammen med. I forlængelse heraf vil jeg understrege, at det ingen værdi har at oplyse referencer, der ligger ti år tilbage.

> ”En ansættelse er til nutiden og fremtiden, og derfor duer gamle referencer ikke, for de kan med god grund kun sige noget om, hvordan du var engang.

Din kommende arbejdsgiver har behov for at vide, hvad de får ved at ansætte dig, og hvilken værdi du tilfører arbejdspladsen i en nutidig kontekst. Derfor er det oplagt at oplyse referencer, som kan tale dig ind i det job, som du er på vej ind i.

Selvom du skifter job eller branche, stiller det dig ikke nødvendigvis dårligt i en rekrutteringsproces, for årsagerne til korte ansættelsesforhold kan være mange. Det stiller dig i den forbindelse altid godt at oplyse referencer knyttet til dine seneste jobs – uanset hvordan de ophørte.

Referencer indhentes oftest som noget af det sidste i ansættelsesforløbet for at få afdækket indtryk af din personlighed og dine kompetencer. Så er du kommet hertil i processen, skylder du dig selv at have udvalgt dine referencer med omhu, så de ikke fælder dig, men i stedet får tungen på vægtskålen til at pege i retning af dig.

ER DET SKAMFULDT AT VÆRE JOBSØGENDE?

Det hænder det fra tid til anden, at vi støder på jobsøgende, som synes, det er skamfuldt – grænsende til pinligt – at være arbejdsløs. Den opfattelse vil vi gerne mane til jorden én gang for alle!

De fleste har prøvet at være jobsøgende – det gælder også samtlige forfattere af denne bog. Alligevel er der mange, som er tilbageholdende med at tale om det. Måske føler de, at deres værdi er faldende og er nervøse for, hvad andre tænker om dem.

I virkeligheden er jobsøgning en hård disciplin, som både kræver tid, energi og mentale kræfter. I vores optik er en jobsøgende derfor en person, som tager sit arbejdsliv i egne hænder og gør en aktiv indsats for at tilrettelægge det på bedste vis.

Det må ikke være skamfuldt. Tværtimod synes vi, at det er modigt!

DET KRÆVER MOD OG GÅPÅMOD AT VÆRE JOBSØGENDE

Vi bruger immervæk mange timer på vores arbejde, så selvfølgelig skal man ikke bare sætte sin underskrift på den første ansættelseskontrakt, man støder på i jobløsheden. Desværre er der en risiko for netop dette, hvis jobsøgningen bliver noget, der bare skal overstås hurtigst muligt.

> Hvorfor ikke tillade dig selv den luksus at mærke efter, hvad du gerne vil lave fremadrettet – og klappe dig selv på skulderen over, at du tager dit (arbejds)liv seriøst?

Med refleksion og tålmodighed er der større sandsynlighed for, at du ender rette sted. Og derfor kan en periode som ledig være et strategisk pusterum – særligt hvis du bruger den effektivt til at kigge både indad og udad!

Og netop gennemsigtighed i jobsøgningsprocessen vil vi gerne slå et slag for. Åbner du op til andre, kan det nemlig bidrage til, at du bliver skarpere på, hvad dit næste job skal indeholde, og at du derefter kan gå ud og skaffe et sådant job.

Derfor er vores anbefaling også, at du ikke febrilsk plotter en masse kaffemøder ind i kalenderen – men derimod lægger ud med at træde et skridt tilbage.

> Du skal sætte dig ned; på en sten med udsigt over havet og din kone i hånden, i din sofa med en kop kaffe og en god ven, eller på din kontorstol med et word-dokument åbent klar til brainstorm.

Hvor og med hvem kommer sig ikke så nøje, men du skal finde frem til, hvad der motiverer dig, og hvordan du finder det i dit næste job. For nogle virker det at definere en decideret livsambition herunder en ambition for hele karrieren; altså hvad jeg overordnet vil nå i løbet af mit arbejdsliv. Mindre kan også gøre det, bare du bliver klar over, hvad der er vigtigt for dig.

Når du har skarpslebet din motivation og retning, skal du nemlig i gang med at tale højt om det! Denne kombination klæder dit netværk på til at kunne hjælpe dig bedst muligt, fordi de ved, at du leder efter din næste udfordring – og hvad denne udfordring bør bestå af.

Intet af dette er pinligt; det er modigt!

Så kære jobsøgende: Ret ryggen og hold ud. De fleste har prøvet at stå uden job, og det er der intet pinligt i. Du gør det godt, og det skal nok lykkes. Held og lykke med jobsøgningen.

KAPITEL 2

REKRUTTERING

Vejen til jeres næste stjernemedarbejder er ikke altid lineær. Undervejs kan der nemlig være mange omveje og rundkørsler, som man må tage for at nå endestationen, hvor jeres nye, kompetente medarbejder står og venter.

I dette kapitel runder vi diverse hoved- og sideveje i rekrutteringsprocessen. Blandt andet kan du se frem til refleksioner omkring udformningen af stillingsopslag, hvordan man undgår at snuble over sine egne bias i processen, og hvordan man til jobsamtalen skal være ærlig for at få fat i den mest passende kandidat.

Så velkommen til en guidet tur på rekrutteringsvejen.

JUHU! DER ER KUN KOMMET 20 ANSØGNINGER

På samme måde som ved alt andet markedsføring bør en jobannonce skræddersyes og målrettes – og et beskedent antal ansøgninger kan i virkeligheden være et tegn på, at I er lykkes med netop det.

Mens nogle får balancen i årsregnskabet til at stemme, spotter andre morgendagens trends. Fælles for os alle er, at vi er specialister til noget, mens vi løser mange andre opgaver på niveau med størstedelen omkring os. Det er ingen hemmelighed, at vi ser det at rekruttere i samme lys, som vi ser det at støbe et fundament eller udvikle en forretningsstrategi. Der er tale om at mestre et håndværk.

En af de indledende faser i rekrutteringsprocessen er at skrive et velformuleret og målrettet stillingsopslag, og også her er der tale om et håndværk. Selve udformningen, og måden du skriver dit stillingsopslag på, har nemlig betydning for, hvem der søger jobbet. Flere virksomheder er allerede opmærksomme på dette, hvilket målrettede stillingsopslag eksemplificerer på flotteste vis. Fortsat er det dog størstedelen, som hænger fast i gamle og brugte floskler, som på ingen måde gør rekrutteringsprocessen til en lettere affære for hverken jobsøger eller virksomhed.

Årsagerne til ukonkrete og brede stillingsopslag kan være mange, men ofte skyldes de upræcise stillingsopslag, at det rekrutterende team har svært ved at definere og beskrive profilen, som søges. Det krydrer ikke ligefrem processen værdifuldt, hvis indstillingen samtidig er at se på, hvad der kommer ind af ansøgninger og tage den derfra.

> Tiden må være kommet til et oprør mod den passive jobannonce, som i mange tilfælde er copy-paste af en tidligere version, som har adskillige år på bagen.

Vi vil til enhver tid foretrække et stillingsopslag, der giver 20 kvalificerede ansøgninger frem for et stillingsopslag, som sender 150 blandede bolsjer vores vej. Virksomheder bør have mere respekt for sin egen tid, og den tid jobsøgende bruger på at søge jobs. Derfor skal fokus rettes mod to store fordele, som et præcist og velskrevet stillingsopslag har.

For det første kan et målrettet og gennemtænkt stillingsopslag spare dig for flere omgange i bokseringen. I første omgang undgår du ualmindeligt mange opringninger fra jobsøgende, som har brug for uddybninger til eksempelvis stillingens arbejdsområder. I anden omgang slipper du for at gennemgå og tage stilling til et hav af CV'er og ansøgninger, som rammer uden for skiven af det, du faktisk søger. I tredje omgang udebliver kontakten fra jobsøgende, der ikke kan forstå, hvorfor de har fået afslag.

Mange timer er tjent, hvis du vel at mærke tvinger dig til at stille skarpt på, hvad det er du søger og tør at skrive det ned.

Omgangene i ringen kan tilmed blive endnu mere omkostningslette, hvis du afsætter tid til at analysere din målgruppe og sætter dig i modtagerens sted. Reklamebureauer og marketingafdelinger har længe specialiseret sig i at livagtiggøre personaer og skræddersy markedsføring til den identificerede målgruppe. Tænk hvis et jobopslag blev behandlet med samme omtanke?

> Der er stor forskel på, hvilke personer et friskt og kækt sprog appellerer til frem for et formelt og faktatungt. Det er op til dig, om du vælger den ene tone of voice frem for den anden, men du skal være bevidst om, hvilken type du tiltrækker – og omvendt fravælger.

For det andet er den målrettede stillingsannonce det optimale udstillingsvindue for din virksomhed. Der vil altid være flere personer, som er interesserede i dine stillingsopslag end i den seneste pressemeddelelse. Derudover investerer mange virksomheder også en vis kapital i annonceringen af et stillingsopslag, og den høje eksponering kan lige så godt bruges bedst muligt.

Sørg for at beskrive virksomhedens kultur og ånd samt det, som kendetegner lige akkurat jeres arbejdsplads. Det kan være med til at nuancere opfattelsen af virksomheden og i sidste ende resultere i, at den næste rekruttering løser sig selv.

Det kan altid betale sig at være grundig, når du rekrutterer – også i den indledende fase. Så overlad i fremtiden udformningen af stillingsopslaget til en, som mestrer håndværket.

Læn dig tilbage og glæd dig over 20 kvalificerede ansøgere, som alle sammen kan løfte opgaven med succes og tilmed motiveres af virksomhedens kultur og værdier.

KÆRE ANSÆTTENDE LEDER: TØR DU KIGGE NYE VEJE?

Forestil dig følgende scenarie: Du har ansat en ny medarbejder og allerede fra første arbejdsdag, går vedkommende i gang med at løse forgængerens opgaver – endda på præcis samme måde som eksmedarbejderen. Lyder det som et drømmescenarie? Så er du rekrutteringstypen, der leder efter plug-and-play kandidater. Og vi kan afsløre, at du langt fra er den eneste.

Vores erfaring siger os, at langt de fleste drømmer om en ny medarbejder, som skal oplæres så lidt som muligt. Det er forståeligt, for grundig oplæring tager tid, og den er der for lidt af i de fleste virksomheder. Falder oplæringen ovenikøbet i en travl periode, bliver det endnu vigtigere, at den nye medarbejder kan tage fra allerede fra dag et.

Problemet med at kigge efter plug-and-play kandidater er dog, at det indsnævrer kandidatfeltet gevaldigt, og du er ikke nødvendigvis sikret et stærkere felt – i hvert fald ikke på den lange bane.

En række videnskabelige studier viser nemlig, at brancheerfaring ikke nødvendigvis har betydning for, hvorvidt en medarbejder får succes i en stilling eller ej. Det er derimod nogle helt andre parametre, der har indvirkning på matchets værdi.

KENDER DU REKRUTTERINGSTYPEN?

Udover plug-and-play typen findes der også en anden rekrutteringstype; nemlig den, som kigger efter udviklingspotentiale, ambitioner og attitude, når en ny medarbejder skal findes.

Som rekrutteringspartner er det vores opgave at udfordre virksomheder på, hvad der kan lade sig gøre i det arbejdsmarked, vi opererer i. I de brancher og funktioner, hvor der er hård kamp om de kvalificerede medarbejdere, anbefaler vi derfor vores kunder at tænke i alternativer. Her kan det være værdifuldt at sætte spot på nice-to-have versus need-to-have.

> Er I skarpe på hvilke kompetencer, der er ønsker, og hvilke er absolutte krav?

Det er garanteret ikke svært at finde 40 krav til en ny drømmemedarbejder, men måske mindre kan gøre det – og mon ikke en anden type kandidat kunne gå hen og overraske positivt med nogle andre værdifulde kompetencer?

Der er selvfølgelig forskel på at være projektleder i produktionsbranchen og byggebranchen, men der vil alligevel være en række kompetencer, som går på tværs af brancher. Hvis både virksomhed og kandidat kan se hvilke paralleller, der kan trækkes fra det tidligere job og over i det nye, så kan resten læres hen ad vejen.

> Det kræver, at virksomheden er modig i ansættelsen og tålmodig i oplæringen; og at medarbejderen er motiveret, nysgerrig og lærevillig.

Det kan også være, at den ledige stol skal besættes af en intern medarbejder, som i forvejen kender virksomheden godt og er vant til at sidde med en del af opgaverne. Det kan være en midlertidig løsning, hvis presserende opgaver eller projekter skal håndteres – eller en mere permanent løsning, hvis den interne medarbejders egen stilling er nemmere at besætte end den tomme stol.

På den vis kan rekrutteringspuslespillet nogle gange komme til at gå op alligevel. Det handler dermed i bund og grund om at være åben over for alternativer, og kaster du dig ud i det, vil du opdage, at det ikke handler om, hvad kandidaten kommer med, men hvad vedkommende kan udvikle sig til.

Så kære ansættende leder: Tør du kigge nye veje?

SÅDAN LYKKES DU MED BIAS-BEVIDST REKRUTTERING

En rekrutteringsproces er et minefelt, hvad angår fordomme og formodninger, og hvis ikke du er bevidst om dine egne bias, risikerer du at ansætte de forkerte – igen og igen.

Lad os få det på det rene fra starten: Vi har alle bias, og ingen kan nogensinde blive 100 procent bias-fri. Det er nemlig helt og aldeles menneskeligt at komme til at dømme nogen på baggrund af overfladiske faktorer som fx udseende, baggrund, politisk overbevisning eller andet. Det kan resultere i en positiv eller negativ særbehandling af andre – også når vi rekrutterer.

Når du kigger efter din næste medarbejder, har du formentligt en forestilling om, hvilken type vedkommende er. Måske forestiller du dig en medarbejder, som ligner en tidligere kollega – eller måske en, som ligner dig selv. Hvis det er tilfældet, så er du, som folk er flest.

Der er altså en stor risiko for, at dit blik er så sløret af forudindtagede holdninger, at det farver din bedømmelse og påvirker dine beslutninger. Denne tankeproces kan være mere eller mindre bevidst – men ofte sker det på så subtil vis, at man slet ikke opdager, når tankerne har bygget broer fra små observationer til en vurdering af dur eller dur ikke.

I en rekrutteringsproces kan det resultere i, at du kommer til at afskrive relevante kandidater, og af samme årsag kan vores egne bias blive vores værste fjende.

> Hvis vi ikke passer på, slår vores hjerne autopilot til – og tager afkørsler, uden vi opdager det.

UNDGÅ DE TANKEMÆSSIGE FÆLDER

Som rekrutteringsvirksomhed ved vi, hvor meget der er på spil under en rekrutteringsproces. Derfor har vi identificeret de steder i forløbet, hvor der med størst sandsynlighed er ubevidste bias, som farver vores tanker og valg, hvis ikke vi bevidst styrer udenom dem.

Et eksempel på en bias-befængt del af en rekrutteringsproces er allerede ved udarbejdelsen af jobannoncen. Ordvalg betyder nemlig mere, end man lige skulle tro – og hvis man bruger de forkerte, risikerer man at ekskludere dygtige talenter. Ord som ”energisk” kan eksempelvis skræmme ældre jobsøgere væk, mens ord som ”ambitiøs” og ”resultatorienteret” i højere grad tiltrækker mænd end kvinder. Dermed ikke sagt, at ældre ikke kan være energiske, eller at kvinder ikke er ambitiøse og resultatorienterede, men studier viser, at et enkelt ord kan afholde en gruppe fra at ansøge. **Det kan du gøre:** Uddan dig selv i hvilke ordvalg, som kan inkludere

eller ekskludere bestemte grupper – og skriv med omtanke.

Når først ansøgningerne begynder at tikke ind, kommer næste tankemæssige fælde; screeningen. Her kan diverse bias spænde ben for selv de dygtigste kandidater, hvis ikke du som ansættende part er bevidst om, hvordan du selekterer. **Det kan du gøre:** Vær flere i ansættelsesudvalget, så I kan udfordre hinandens vurderinger. I kan også lade jer inspirere af vores metode, hvor vi først udleverer CV'et til vores kunder 15 minutter før selve jobsamtalen; metoden kan I kopiere ved at udelade en eller flere fra ansættelsesudvalget i screeningsfasen, så deres første møde med kandidaterne bliver præget af langt mindre forudindtagethed.

> Allerede når du trykker kandidatens hånd for første gang, er vedkommende enten sat op på en piedestal eller placeret i bunden af feltet. Og vejen derfra er lang og unfair.

Til selve jobsamtalen kan dine bias virkelig få frit spil. Det er vigtigt, at du mærker efter, om der er kemi, men samtidig bør du også forholde dig så objektivt som muligt til, hvorvidt kandidaten er et match eller ej. **Det kan du gøre:** Udarbejd en struktureret spørgeramme, så du sikrer, at alle bliver spurgt om det samme og endda i samme rækkefølge – på den måde har du et bedre sammenligningsgrundlag.

Når du efter jobsamtalen tager referencer for at få be- eller afkræftet din opfattelse af kandidaten, kan du nemt komme til at guide samtalen, hvis du leder efter et bestemt svar, som passer ind i din virkelighedsopfattelse. **Det kan du gøre:** Send spørgsmålene digitalt evt. via et referenceværktøj, som er designet til at minimere bias.

Som rækken af eksempler viser, er bias ganske enkelt en præmis under rekruttering – såvel som i mange andre situationer i livet. Men selvom vi aldrig kan blive fuldstændigt objektive, så kan vi forsøge at minimere bias ved at skabe strukturer og processer, der modarbejder vores egne tankemæssige fælder. På den måde minimerer vi risikoen for at vælge en kvalificeret kandidat fra på grund af ubevidste bias. Og første skridt på vejen er at tage styringen og blive mere bias-bevidste.

DINE MEDARBEJDERE ER DINE BEDSTE FORMIDLERE I REKRUTTERINGSINDSATSEN

Troværdighed og autenticitet er afgørende elementer for din virksomhed – særligt når der skal rekrutteres! Derfor bør employee advocacy være en del af såvel din marketing- som rekrutteringsstrategi, og den indsats starter først og fremmest med en god virksomhedskultur og et meningsfuldt purpose.

Du er formentligt stødt på begrebet employee advocacy mere end én gang – og det er der mange gode grunde til. Et ambassadørkorps af medarbejdere rummer nemlig en lang række fordele for jeres virksomheds attraktivitet, så hvis ikke det allerede er tænkt strategisk ind i jeres rekrutteringsindsats, så er det i den grad på tide!

Kort og godt handler employee advocacy om, at medarbejderne promoverer den virksomhed, de er ansat i – både hvad angår brand og produkter, men i høj grad også som arbejdsplads. Og ved at lade medarbejderne føre ordet i fortællingen om jeres virksomhed er der altså øget troværdighed at hente. For beskrivelsen af, hvordan jeres værdier rent faktisk udleves til hverdag, er nemlig langt mere overbevisende, når den kommer fra medarbejderne.

> Vi stoler ganske enkelt mere på, hvad en oprigtigt begejstret medarbejder, som ikke har nogle aktier i fortællingen, har på hjerte.

TAG MEDARBEJDERNE I HÅNDEN – MEN SLIP DEN IGEN

I en digital tidsalder kan jeres employee advocacy-indsats med fordel systematiseres på sociale medier, og her giver det ofte mening, at jeres kommunikations-, marketing- eller HR-afdeling tager ambassadørerne lidt i hånden.

Vores kendskab til og evner på sociale medier er nemlig vidt forskelligt, og mens nogle har mod på at kaste sig ud i at dele opslag med det samme, føler andre sig mere trygge, hvis de bliver kigget over skulderen de første par gange.

Uanset udgangspunktet kan det være en hjælp at have et kodeks at holde sig til; men lad for guds skyld vær med at kvæle det sjove i corporate regler! I stedet bør I sætte nogle hjørneflag – og kridte banen op på en måde, som sikrer størst mulig plads for den enkelte at spille på.

> At et LinkedIn-opslag ikke helt rammer jeres virksomheds tone of voice, at billedet ikke er beskåret med øje for det gyldne snit, eller at der har sneget sig en enkelt stavebøf ind, er fuldstændig ligegyldigt.

At et LinkedIn-opslag ikke helt rammer jeres virksomheds tone of voice, at billedet ikke er beskåret med øje for det gyldne snit, eller at der har sneget sig en enkelt stavebøf ind, er fuldstændig ligegyldigt.

Faktisk kan det bidrage til autenticiteten, når det er tydeligt, at opslaget er forfattet af medarbejderen selv – og ikke af Iben fra marketing. Vi vil derfor til hver en tid råde til at vægte personlig stil over generisk indhold.

DET SKAL VÆRE AUTENTISK!

Forhåbentligt har jeres arbejdsplads nogle produkter, nogle ydelser, en kultur og ikke mindst et purpose, som jeres medarbejdere har lyst til at stå på mål for og tale højt om. Og netop lyst er afgørende, når vi snakker employee advocacy; det skal ganske enkelt være frivilligt, hvis det rent faktisk skal rykke noget!
Derfor starter indsatsen også længe før, at din marketingafdeling holder en lektion i brugen af sociale medier.

> ”
> Forudsætningen for en vellykket strategi for digitale ambassadører er nemlig, at I rent faktisk har en god arbejdsplads – og nogle gode historier at fortælle.

I den henseende nytter initiativer som faglige temadage, sociale arrangementer og fejring af succeser ikke noget, hvis ikke de bygges ovenpå et sundt arbejdsmiljømæssigt fundament, hvor den enkelte føler sig set, hørt, inddraget og kan identificere sig med virksomhedens værdier.

PURPOSE FREM FOR ALT

Netop jeres fundament bør – også i rekrutteringsøjemed – bygge på et værdifuldt purpose, som vækker stolthed, engagement og passion blandt medarbejderne – helst så gennemsyrende, at de næsten ikke kan tie stille om det.

Som rekrutteringsvirksomhed oplever vi gang på gang, at det er det, der betyder allermest for langt de fleste kandidater. Og rører jeres purpose ikke noget i dem, så søger de ganske enkelt et andet sted hen, hvor det gør.

Et meningsfuldt og klart kommunikeret purpose giver ikke alene pote i rekrutteringen af nye medarbejdere. Det bidrager også til ejerskab, sammenhold og arbejdsglæde hos de eksisterende, og det øger såvel fastholdelse som lysten til at dele budskabet.

Så spørger du os, er det svært at finde en grund til ikke at give sig i kast med employee advocacy – når blot du husker, at indsatsen starter længe før, at din medarbejder klikker på del.

MAN KAN IKKE SÆTTE ALDER PÅ MOTIVATION

Mens den reelle pensionsalder er noget højere, oplever alt for mange, at virksomheder vurderer dem pensionsmodne og irrelevante i ansøgningsfeltet, allerede når de runder et halvt århundrede. Og det er en skam, for hvis du som arbejdsgiver lægger ansøgere i nej-bunken på baggrund af deres alder, så risikerer du ganske enkelt at afskrive erfarne og motiverede medarbejdere, der ved, hvad de vil – og ikke mindst hvad de kan.

I HumanTrust ser vi en tydelig tendens til, at mange såkaldte seniorer langt fra føler sig færdige på arbejdsmarkedet. Alligevel bliver mange af dem desværre ofte mødt af en mur, når de prøver at finde nye udfordringer på karrierefronten – og det på trods af, at de reelt har mere end 15 år tilbage på arbejdsmarkedet.

> Selvom der er aske på taget, kan der sagtens være ild i pejsen!

Fravælgelsen bliver selvfølgelig endnu mere udbredt, når alderen starter med et sekstal, men også her vil vi slå et slag for, at man ikke lader sig skræmme af tallet på fødselsattesten. I dag rummer produktivitet nemlig langt mere, end da arbejdsmarkedet var præget af industri, og hvor gammel var lig med udtjent. Af samme årsag er alder sjældent afgørende for, hvad den enkelte kan bidrage med.

> Tværtimod kan mange seniorer fortsat bringe stor værdi på en arbejdsplads – og hvis man selv er nået frem til, at man stadig har en hel masse at byde på, så er det i vores optik ikke op til os andre at bedømme det modsatte.

Samtidig er der i dag et langt højere fokus på balance, fleksibilitet, og hvad der giver mening for den enkelte. Det betyder, at langt flere kan finde sig til rette på nutidens arbejdsmarked – og at alder i endnu mindre grad er den ene faktor, der uundgåeligt udløser udløbsdatoen på vores arbejdsliv.

INDSTILLING, ATTITUDE OG MOTIVATION

En god ansættelse er i vores optik betinget af det rette faglige fundament kombineret med et match, hvad angår værdier, indstilling, attitude og ikke mindst motivation – og det er altså faktorer, man ikke kan sætte alder på.

Alligevel foretrækker mange virksomheder at ansætte medarbejdere, som befinder sig midt i deres arbejdsliv

aldersmæssigt. Det bunder sandsynligvis i tanken om, at vedkommende på det tidspunkt har opbygget en solid erfaring, men fortsat har mange år tilbage på arbejdsmarkedet. Logikken kan vi til dels godt forstå, men når det er sagt, så vil den taktik for det første resultere i en meget homogen medarbejdergruppe – hvilket er en farlig fælde at ryge i, hvis man som virksomhed ønsker at udvikle sig – og så vil vi igen understrege, at man ganske enkelt afskriver en stor gruppe, som kan bringe stor værdi.

Det samme gælder naturligvis i den anden ende af aldersspektret, hvor en ung kniv i den spæde start af sin karriere kan bidrage til, at de andre bliver skarpere. Sammensætter du din medarbejdergruppe lidt bredere aldersmæssigt, er der derfor en betydelig synergi at hente – og vi oplever ofte, at 2+2 bliver 5 i samspillet mellem generationer.

Står du derimod fast på, at medarbejdere først har noget at byde på, når de er midt i deres karriere – og at den sidste anvendelsesdato til gengæld er nået, når vedkommende har passeret et halvt århundrede, så kommer det både til at gå ud over vores samfund og din virksomheds konkurrenceevne.

> Du risikerer, at seniorer rige på både erfaring og motivation ender hos dine konkurrenter – og du hænger samtidig fast i en rekrutteringsmyte, der hører fortiden til, og som burde være aflivet for længe siden.

Tiden er i den grad til at lægge det håbløst forældede syn på alders relevans på arbejdsmarkedet bag os én gang for alle. Vores spørgsmål til dig er derfor; er du klar til at se medarbejderen – og mennesket – bag alderen? For så gør du både dig selv, din virksomhed og de jobsøgende en stor tjeneste.

KAN DU HOLDE DET, DU LOVER TIL JOBSAMTALEN?

Nutidens til tider overfladiske datingkultur er nået til visse kroge af rekrutteringsbranchen, og på samme måde som med en datingprofil kan det være fristende at pynte lidt på sandheden i sin stillingsannonce. Men hvis du ikke kan holde det, du lover, så risikerer du at miste dit match.

Catfishing, breadcrumping og ghosting – ja, vi er glade for, vi ikke færdes på nutidens datingmarked. Skal vi være ærlige, er vi måske en smule rustne på det område.

Når det kommer til matchmaking mellem virksomhed og kandidater, har vi til gengæld et par tricks i ærmet, og med solid erfaring som rekrutteringsmæssig wingman tør vi godt at sige, at vores tilgang til rekruttering i HumanTrust ikke afspejler nutidens datingmarked.

Man kan hurtigt blive forblændet, når der opstår sød musik, men det kræver grundighed, hvis man skal finde et match, man kan dele en fælles fremtid med. For endnu vigtigere end at finde en kandidat, der kan opfylde de faglige kriterier, er det, at vedkommende matcher jeres virksomhed, hvad angår passion, værdier og ambitioner.

I en tid, hvor kampen om de dygtige kandidaters opmærksomhed er hård, kæmper man som virksomhed mod mange bejlere. Et knivskarpt billede, en spot-on video eller en fængende overskrift kan få dig et stykke – men ofte er det ikke nok.

> Netop derfor kan det være fristende at pynte lidt på sandheden for at få en potentiel medarbejder på krogen, men hvis I som virksomhed ikke kan holde det, I lover, kommer forholdet næppe til at holde i længden.

Netop derfor kan det være fristende at pynte lidt på sandheden for at få en potentiel medarbejder på krogen, men hvis I som virksomhed ikke kan holde det, I lover, kommer forholdet næppe til at holde i længden.

Vi støder jævnligt på virksomheder, der enten ikke er bevidste om deres udviklingsområder eller bevidst forsøger at skjule dem, når de skal ansætte en ny medarbejder. Hver gang konstaterer vi, at det er bedst at lægge kortene på bordet fra starten – simpelthen fordi det er langt mere tillidsvækkende og troværdigt.

I vores tilstandsrapport har vi nemlig alle nogle K1'ere, K2'ere og måske endda en enkelt K3'er. Ved at klarlægge disse fra starten bliver både kandidat og virksomhed bevidste om, hvad de går ind til – for gennemsigtigheden skal selvfølgelig være gensidig. Og hvem ved? Måske vil nogle vurdere det, du er allermest usikker på, som en bagatel – eller sågar som en styrke.

> Uanset vil vi altid være fortalere for ærlighed i en rekrutteringsproces, og sandheden skal nok komme frem før eller siden; for på samme måde som sladderen går efter en date, deler man også oplevelser fra sit arbejdsliv med sin omgangskreds.

Af samme årsag er det vores klare anbefaling, at man som virksomhed kontinuerligt spørger sig selv, om man slækker på de grundholdninger, man ønsker virksomheden skal hvile på. Hvis svaret er ja, så er første skridt i kampen om kandidaternes gunst nemlig at blive en version af sig selv, man er stolt af – og som man selv vil etablere en langvarig relation med.

Konklusionen er klar; du kommer ikke langt med overfladisk speeddating og tomme løfter, hvis du vil tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Der er nemlig ingen, som kan lide en catfish – heller ikke i erhvervslivet.

INVESTERINGSTIP: DEN INTERNE REKRUTTERING

Afkastet af en intern rekruttering kan i nogle tilfælde være større end en nyansættelse.

Forbløffelse, irritation og ærgrelse er et udpluk af de følelser, som virksomhedens ledelse kan have, når en værdsat medarbejder siger op. Ofte er de næste led i kædereaktionen udarbejdelse af stillingsopslag, annoncering, jobsamtaler og til sidst ansættelse af en ny medarbejder.

Nogle gange er friske kompetencer så absolut at foretrække, men i visse tilfælde kan det være en fordel at give føromtalte kædereaktion et eftersyn – også selvom det kan resultere i færre rekrutteringsopgaver for os headhuntere.

> En udefrakommende behøver ikke nødvendigvis at bemande det ledige skrivebord. Tværtimod kan der være flere fordele ved at tage pulsen på organisationen og kigge dit team i øjnene.

Erhvervslivet er benådet med ledere, som har udvikling og trivsel for øje. På de fleste arbejdspladser ender det dog tit med, at den daglige drift stjæler rampelyset, og går der først hverdag i den, kan det have store konsekvenser. For uanset kvaliteten af personalegoderne trives de færreste i stillinger uden fremdrift.

Det er derfor vigtigt, at du som leder regelmæssigt går stuegang blandt dine medarbejdere. For desto bedre de trives, desto bedre performer de. Stuegangen giver bedre overblik over de kort, du har på hånden, og om de kan blandes bedre, da du får indsigt i, om du bruger medarbejdernes kompetencer mest fordelagtigt.

> Stuegangen gør det muligt at tildele medarbejdere nye projekter og arbejdsområder – og lur mig, om du ikke pludselig har dækket den manglende skrivebordsplads og i stedet kan styrke teamet på anden vis.

Dialog og åbenhed er nøglerne, som ledere skal bruge for at gennemføre organisatoriske ændringer af denne type, men det stiller også krav til medarbejderne. De skal turde markere sig og udfordre den hverdag, de er en del af.

Det kan eksempelvis være, at Hanne, der nu har været en del af salg i fire år, ønsker at beskæftige sig mere med sine kommunikative færdigheder og derved kan hjælpe med at hæve niveauet i marketingafdelingen nogle timer eller dage om måneden. Det skal hun sige højt, for det, som fastholder flest i deres job, er, at de brænder for det, de beskæftiger sig med – og det kan sagtens være et andet sted internt i virksomheden.

Det kan være aldeles værdifuldt for virksomheden både kort- og langsigtet samt i spidsbelastede perioder. Interne omorganiseringer er ikke altid det rette valg, men du kan med fordel have afkastet af en intern rekruttering i baghovedet fremover.

REVNER I MURVÆRKET? SIG DET HØJT!

Undlader du at åbne op omkring virksomhedens udfordringer i frygt for at skræmme potentielle medarbejdere væk? Så skal du vide, at du ikke er alene – du skal dog også vide, at det er en dårlig taktik, hvis dit mål er at opnå et værdifuldt og langvarigt ansættelsesforhold.

Et internationalt arbejdsmiljø, mulighed for at arbejde remote, en dedikeret indsats for den grønne omstilling eller en uformel kultur med tårnhøjt til loftet. Der findes mange salgsargumenter, man som virksomhed kan ty til, når man skal tiltrække sin næste medarbejder.

Men hvis du mest af alt slynger om dig med varm luft i din salgstale – og hvis den ikke komplimenteres af åbenhed og ærlighed omkring de udfordringer, I står overfor som virksomhed – ja, så kan det da godt være, at du fanger kandidaternes opmærksomhed, men det fører næppe til et stærkt ansættelsesforhold i længden.

For på samme måde som, at selv den skønneste bolig har nogle skavanker, er det naturligt, at der vil være nogle K1'ere, K2'ere og K3'ere i en potentiel arbejdsrelation – og spørger du os, skal de frem i lyset, før ansættelseskontrakten underskrives.

> Det kan nemlig koste dyrt at ansætte en medarbejder på falske forhåbninger og tomme løfter, som kvitterer med en opsigelse, så snart vedkommende opdager rotterne på loftet.

VÆR ÆRLIG – DET SMITTER!

Når den fulde tilstandsrapport præsenteres fra start, får begge parter derimod mulighed for åbent og ærligt at drøfte eventuelle bekymringer, og lige akkurat derfor er gennemsigtighed i vores optik afgørende for den gode langsigtede investering – både set fra arbejdsgiver og medarbejders side.

Hvis du som kommende arbejdsgiver tør at åbne op om en utæt fuge eller lidt malerstænk på gulvet, så har vi endnu til gode at opleve, at det ikke skaber respekt, tillid og troværdighed. Samtidig oplever vi gang på gang, hvordan den ærlige tilgang smitter af på kandidaten, som selv får lettere ved at finde modet til at sætte ord på sine egne usikkerheder.

> Og hvem ved; måske den rette kandidat vil vurdere det, du er allermest usikker på, som værende en bagatel – eller sågar en styrke.

Med andre ord risikerer du ganske enkelt at afskrive et stærkt ansættelsesmatch, fordi du er nervøs for at dele en K3'er, som egentlig kan vise sig at være en tiltrækningsfaktor for den rette kandidat.

For nogle vil en bærende væg i køkkenet sætte en stopper for drømmen om et åbent køkken-alrum, mens andre huskøbere ser stort potentiale i et håndværkertilbud. På samme måde vil nogle blive skræmt af en virksomhed, der står overfor en turnaround, mens det at tage del i en forandringsproces for andre er en stor motivationsfaktor. Derfor er det også vores klare opfordring, at man i stedet for at lægge låg på sine udfordringer, italesætter kandidatens rolle i det, man ønsker at forandre.

Uanset om der er motivationspoint at hente, vil vi altid være fortalere for ærlighed i rekrutteringsprocessen; for sandheden skal nok komme frem før eller siden.

Tilbage er der blot at spørge: Er du klar til at lægge frygten for at skræmme kandidaterne på hylden?
Så er det hellere nu end senere, at din rekrutteringsstrategi skal bygge på gennemsigtighed og åbenhed.

God fornøjelse!

KAPITEL 3

DEN FØRSTE OG SIDSTE TID I JOBBET

Et solidt pre- og onboarding forløb er afgørende for, at en medarbejder får succes i en virksomhed.

På samme vis, som det er god stil at tage ordentligt imod en ny medarbejder, så er det også vigtigt at sige pænt velkommen retur, når en medarbejder træder ind på arbejdspladsen igen efter en sygemelding, en jordomrejse, en barsel eller noget helt fjerde.

Sidst men ikke mindst kan vi ikke understrege nok, hvor vigtigt et respektfuldt farvel er.

Hvordan du mestrer alle fire discipliner (både som ansættende part og som medarbejder), kan du blive klogere på i dette kapitel.

TAG GODT IMOD DIN NYE MEDARBEJDER (OGSÅ FØR DEN FØRSTE DAG)

Et dårligt førstehåndsindtryk kan være svært at ryste af sig, og derfor er det vigtigt, at du giver din medarbejder en varm og velforberedt velkomst; og den bør for øvrigt starte umiddelbart efter, at kontrakten er underskrevet.

En god velkomst kræver forberedelse. Selvfølgelig, tænker du måske. Men alligevel oplever vi af og til, at der ikke er reel handling bag den tanke.

Forestil dig, at du har underskrevet ansættelseskontrakten, og at du topmotiveret ser frem mod din første dag med stor forventningsglæde. Men så hører du ikke fra din kommende arbejdsgiver i flere måneder, og når du for første gang åbner døren til din arbejdsplads, er chefen ikke til stede, og dit login til virksomhedens systemer er der ingen, som kan huske.

Vi hører desværre ofte eksempler på den slags velkomster – eller mangel på samme, og hvis starten ikke er god, så er der stor risiko for, at den kommende tid heller ikke bliver det. Så hvis du er en af dem, der, når ansættelseskontrakten er underskrevet, blot læner dig tilbage og venter på, at den nye medarbejder træder ind ad døren, så bør du nok læse med her.

PREBOARDING ER FUNDAMENTET FOR EN GOD ONBOARDING

Preboarding – altså hvordan I som virksomhed tager godt imod nye medarbejdere, inden de overhovedet møder op – er langt vigtigere, end mange tror, og det er ganske enkelt fundamentet for en god start på ansættelsen.

I et ansættelsesforløb har man meget dialog på kort tid, og fra kontrakten er underskrevet, går der oftest minimum 30 dage, før den nye medarbejder starter. I den periode bør preboarding være en vigtig prioritet.

Et par statusmails, en indbydelse til et socialt arrangement på den kommende arbejdsplads eller en præsentation af planen for den første tid på jobbet – ja, preboarding kan gribes an på mange måder, men radiotavshed er ikke en af dem! Det virker ganske simpelt direkte demotiverende.

> Du bør derimod bygge videre på den motivation, der kommer lige i kølvandet på den underskrevne kontrakt.

I vores optik handler et godt preboardingforløb om at sikre, at den nye medarbejder føler sig velkommen, motiveret og tænkt ind i virksomhedens fremtid. Vedkommende skal naturligvis ikke overdynges med opgaver og ansvar på forhånd, men man kan sagtens sende relevant materiale som statistikker, salgsmateriale

eller en personalehåndbog, så vedkommende har mulighed for at forberede sig. Vigtigst er det dog, at I viser den nye medarbejder, at I glæder jer til at byde velkommen ombord.

> Send et billede af en installeret skrivebordsplads med ordene ”Vi er klar til at byde dig velkommen” og giv den nye medarbejder et ring et par dage før opstart for at vise, at I glæder jer – og informere om, at der er rundstykker kl. 9.

Den gode preboarding går naturligvis begge veje, og derfor bør man som kommende medarbejder prioritere at sætte sig ind i det materiale, man får tilsendt og sikre sig, at virksomheden ikke er tvivl om, at man glæder sig til at bringe værdi hos netop dem. Husk her på, at du spiller hovedrollen i denne tid; du skal nemlig suge viden til dig, bevare nysgerrigheden og være proaktiv og har på den vis en stor del af ansvaret for den gode opstart.

VELLYKKET ONBOARDING – HVORDAN GØR DU?

Vi kan ikke understrege nok, hvor gavnligt det er at investere i at køre sine nye medarbejdere ordentligt ind i stillingen – og du kan læse fem konkrete råd til, hvordan du gør lige her!

Heldigvis er de fleste, som er vant til at rekruttere, efterhånden enige om, at onboarding ikke bare er endnu et luftigt buzzword, men derimod en afgørende del af at byde en ny medarbejder velkommen i virksomheden.

Hvis du alligevel ikke er helt hjemme i rekrutteringslingo, så henviser onboardingbegrebet til den opstartsproces, som en virksomhed sætter i værks for at hjælpe nye medarbejdere med at komme godt ind i deres rolle og i virksomhedens kultur, politikker og procedurer.

Studier viser, at en god onboarding fører til langvarige positive effekter på medarbejderens engagement, og at de får en følelse af at høre til og bidrage til virksomheden, hvilket ultimativt smitter af på medarbejderens trivsel og højner fastholdelsesprocenten.

Ét er dog viljen til at tilbyde et godt onboardingforløb, noget helt andet er, hvordan man skal gribe det an. For hvordan får du strikket et program sammen, der både sikrer medarbejderen faglig og social oplæring? Det har vi samlet fem konkrete råd til lige her:

1. Lav et introprogram for de første uger
Der er rigeligt at tænke på, når man er ny i job. Derfor kan du hjælpe din nye medarbejder godt på vej ved at lave et konkret program for de første uger i jobbet, så vedkommende ved, hvad de kan forvente. Her kan du med fordel have planlagt møder, så de involverede kolleger allerede har allokeret tid til oplæring. Husk også gerne at afsætte tid til at samles om noget socialt som en fælles frokost eller lignende, så jeres nye kollega har en chance for at få sat ansigt på jer alle.

2. Sørg for at få styr på det administrative
Hvad nytter det, at din nye medarbejder dukker topmotiveret op på sit nye arbejde, hvis arbejdscomputeren er endt i en glemt skuffe i IT-afdelingen? Du bør derimod sikre, at der er helt styr på alt det administrative. Sørg eksempelvis for at både computer, mobil og kontorpladsen er sat op, at der er indhentet lønoplysninger og udarbejdet en introduktion til relevante systemer.

3. Lav en buddy-ordning
Man behøver ikke at sidde på skødet af den nye medarbejder (af flere indlysende årsager) for at få vedkommende til at føle sig velkommen – men det kan være en god ide at udpege en buddy, som har ansvar for at inddrage den nye i forskellige dele af arbejdspladsen. Har I for eksempel en IT-buddy eller en frokostbuddy? Det vigtigste er, at din nye medarbejder bliver taget godt under armen og ved, hvem vedkommende skal gå til.

4. Inddrag din nye medarbejder i processen
Hvad nu hvis det program I nøjsomt har sat sammen, slet ikke passer til den medarbejder, I skal til at onboarde? Ved at inddrage den nye medarbejder, inden du laver onboardingprogrammet, kan du engagere ham eller hende endnu mere i sin egen opstart – og samtidig sikre, at onboardingprocessen er skræddersyet til den nye medarbejder.

Et værktøj, som er værd at kende til i den sammenhæng, er 100-dages-planen. Hos HumanTrust udfylder nye medarbejdere altid en plan for de 100 første dage i jobbet, inklusiv hvordan de skal tilrettelægges, så medarbejderen får allermest ud af det. Denne plan inddrager vi i udarbejdelsen af den endelige onboardingplan og anerkender dermed den kommende medarbejders ønsker og behov.

5. Lav opfølgningsmøder

Med al den planlægning følger naturligvis håbet om, at din nye medarbejder føler sig godt tilpas på arbejdspladsen efter sit onboardingforløb. Men der er en ting, der er bedre at gøre end at gætte – nemlig at spørge! Sørg for at lave opfølgningsaftaler, også ret tidligt i forløbet, så din nye medarbejder har mulighed for at byde ind med ændringer. På den måde kan I hurtigt få rettet op, hvis der er nogle ting, som ikke sidder helt i skabet.

Opsummerende er det vigtigste skridt, når du skal have sammenvævet et godt onboardingforløb, altså at planlægge det på forhånd og inddrage medarbejderen undervejs. Og hvis du husker disse fem pointer, tør vi godt love, at din nye medarbejder kommer stærkt fra land – og både hurtigt og sikkert kommer i fulde omdrejninger.

NY I JOB? SÆNK LIGE FARTEN!

Hvis du forventer, at din nye medarbejder skal kunne det hele fra dag 1, så kan du godt forberede dig på at blive skuffet – for den første tid i jobbet bør ikke handle om performance, men derimod om at få skabt et stærkt fundament til fremtiden.

Kender du det her: Du har netop ansat en ny medarbejder efter en længere periode med svingende performance og mærkbart overarbejde i afdelingen, og nu er du klar til, at der endelig kommer styr på tingene – ja, du kan faktisk næsten ikke vente med at give nøglerne videre til den nye medarbejder.

Det kan også være, at det er dig, der netop er startet i det nye job efter en grundig rekrutteringsproces, hvor du blev målt og vejet og i sidste ende blev den, som kunne stille sig op på podiet. Nu er du klar til at give den en skalle og bevise dit værd overfor virksomheden – ja, du kan faktisk næsten ikke vente med at kaste dig ud i opgaveløsningen.

Uanset om du befinder dig i det første eller andet scenarie, så sænk lige farten og læs med her, hvor du kan læse om, hvorfor du bør gå trinvist til værks med en struktureret og kontrolleret onboarding.

EN NØGLE AD GANGEN

En god opstart i en ny virksomhed starter med en realistisk forventningsafstemning. Den nye medarbejder har formentlig fået jobbet, fordi vedkommende i en eller anden udstrækning har erfaring med lignende opgaver, og derfor er det nærliggende at tro, at man kan begynde at levere med det samme – men sådan hænger virkeligheden desværre ikke sammen.

Det er ikke ualmindeligt, at man starter op i det nye job fuld af selvtillid og gåpåmod. Men i takt med, at man kommer mere og mere ind i de nye opgaver og arbejdsgange, bliver man smerteligt bevidst om alt det, man ikke ved, og alt det, der er nyt og anderledes.

Du tænker måske, at dit skifte fra stillingen som økonomimedarbejder i en mellemstor virksomhed i byggebranchen til stillingen som økonomimedarbejder i en anden mellemstor virksomhed i byggebranchen ikke kan være så forfærdeligt stort.

> Ved første øjekast ser din forrige og nye stilling fuldstændig ens ud. Men det viser sig, at virksomhed A og B bruger hver sit økonomisystem, kommandovejene er vidt forskellige, og så er proceduren for rapportering i øvrigt også helt anderledes.

Derfor skal du i gang med at lære på ny, og det kan sagtens tage ugevis eller månedsvis, før man er helt up to date – i nogle stillinger vil oplæringen sågar først være komplet efter et helt år, hvis funktionen følger et særligt årshjul, som det blandt andet er tilfældet i nogle økonomifunktioner og marketingstillinger.

Heldigvis varer usikkerheden ikke for evigt, for en dag vil medarbejderen opdage, at vedkommende begynder at få fat i opgaverne, selvtilliden vender retur, og resultaterne begynder at strømme ind – og til den tid har medarbejderen behov for en anden ledelsesform med en højere grad af autonomi. Men det er altså et stykke ude i fremtiden.

Selvfølgelig kan der være situationer, hvor processen bliver nødt til at blive speedet op, men man skal bare være opmærksom på, at med det følger en risiko, og den bør minimeres mest muligt. For en økonomimedarbejder er lønkørsel eksempelvis et must helt fra start, men måske er der så andre opgaver, der må vente, eller måske kan man hyre en ekstern lønmedarbejder i opstartsperioden.

> Det handler derfor som leder om at møde medarbejderen, hvor vedkommende er – også kaldet situationsbestemt ledelse. Og når man er ny, så har man i særlig grad brug for støtte og hjælp.

Det handler om at finde en realistisk løsningsmodel, som sikrer, at der er rum til at komme trygt og trinvist på plads i stillingen.

Til at beskrive den ideelle overlevering bruger vi ofte følgende metafor: Du bør kun videregive én nøgle ad gangen, og her skal du som leder være benhård i din prioritering af, hvad der er vigtigst her og nu, og hvad der kan vente. På sigt vil du se, at dit nøglebundt er tomt, og at den nye medarbejder står med et fuldt sæt brugbare nøgler.

Vi plejer at sige, at man bør skynde sig langsomt, så sænk roligt farten velvidende, at matchets værdi og potentiale snarligt vil vise sig.

BRUG TID PÅ DIN NYE MEDARBEJDER

Opfølgende samtaler efter en ansættelse gør det lettere for begge parter at komme godt i gang med samarbejdet.

Du løber tilfældigvis ind i en tidligere kollega eller gammel ven, som netop er begyndt på et nyt job. Et af dine første spørgsmål vil helt automatisk (med lidt variation) være: "Er du kommet godt i gang?" – ganske simpelt fordi, du er interesseret eller som minimum almindeligt høflig.

Og det er en stor omvæltning at starte i et nyt job, og selvfølgelig kan det føre til forvirring – måske endda frustrationer. Forvirring og frustrationer er dog ikke i sig selv problemet. Det er derimod, at det høflige spørgsmål desværre alt for ofte bliver glemt internt af virksomhederne, når de har ansat en ny medarbejder.

Der bliver helt enkelt fulgt alt for vilkårligt og alt for sjældent op på en ansættelse – og det kan meget let være en stopklods for, at den nye medarbejder kan udfolde sig optimalt.

En ny medarbejder bliver nemlig ikke bare en succes ved at få en kontorstol, et nyt visitkort og en velkomstbuket. De nye rutiner, den nye kultur og de nye opgaver skal præsenteres præcist og ikke mindst i en struktureret rækkefølge, og et meget vigtigt element er opfølgende samtaler de første uger efter den første arbejdsdag.

Derfor anbefaler vi et detaljeret onboardingforløb for minimum de første 100 dage, så den nye kollega både kender sine opgaver og virksomhedens forventninger, inden hun går i gang, og samtidig har et meget klart billede af, hvad succeskriterierne i det nye job reelt er.

Opfølgende samtaler med nærmeste leder bør altid være en integreret del af en sådan plan, og det er de heldigvis i langt de fleste tilfælde. Desværre sker det for ofte, at de ikke bliver løftet ud af planen og ind i virkeligheden.

Typisk anbefaler vi, at en leder i virksomheden og den nye medarbejder sætter tid af i kalenderen til ugentlige møder; i hvert fald de første par måneder. Det lyder måske af rigeligt, men når samtalerne bliver gennemført, er der en tydelig effekt:

> "Virksomheden kan hurtigt fornemme, hvis der er nogle ting, der ikke fungerer, og medarbejderen kan få svar på sine spørgsmål og dermed eliminere både forvirring og frustrationer. Begge parter får afstemt deres forventninger, og begge kan få luft for de ting, der måtte tynge dem.

Jamen, tager det ikke en frygtelig tid? Næ, blot en halv times morgenkaffe om ugen løser utroligt meget; især hvis man gør sig den ulejlighed at have en skarp og konkret dagsorden.

At bruge f.eks. 30 minutter om ugen på at gøre en ny medarbejder til en succes, er en beskeden investering sat i forhold til, hvad det koster, hvis medarbejderen ikke falder ordentligt til og forlader virksomheden i frustration efter få måneder.

Desuden behøver det ikke foregå formelt i et mødelokale, men kan også gøres som en walk-and-talk eller over en afslappet kop kaffe i et fredeligt hjørne af kantinen.

> Alt for mange gange har vi oplevet, at de opfølgende samtaler godt nok bliver aftalt; men at der ikke har været afholdt et eneste møde, når vi kommer ud på opfølgende besøg efter seks eller 12 uger. Og det er synd.

Alt for mange gange har vi oplevet, at de opfølgende samtaler godt nok bliver aftalt; men at der ikke har været afholdt et eneste møde, når vi kommer ud på opfølgende besøg efter seks eller 12 uger. Og det er synd.

Her skal det siges, at medarbejderen naturligvis selv skal udvise initiativ. At møderne primært er virksomhedens ansvar, kan ikke diskuteres, men den nye medarbejder må meget gerne være aktiv og skubbe på; evt. ved at booke sin leder. Det afgørende er, at man løbende holder dialogen i gang og får afstemt forventningerne, inden det for alvor bliver hverdag.

Selv en kort snak kan bidrage til, at små frustrationer ikke vokser til store problemer. Det kræver blot, at både virksomhed og medarbejder insisterer på at tage den løbende dialog alvorligt.

TAGER DU REBOARDING FOR GIVET?

Du kender formentligt til både onboarding og offboarding, men hvis begrebet reboarding ikke allerede er en del af din bevidsthed, vil vi tillade os at anbefale, at det bliver det.

Som leder har du måske oplevet dette scenarie: En dygtig og stærkt performenende medarbejder har braget igennem, indtil noget forandres i virksomheden. Pludselig ændrer medarbejderens performance sig i en nedadgående retning.

En mulig forklaring kan være, at vedkommende ikke er blevet reboardet.

Efter en lang hjemmearbejdsperiode under covid-19 blev det tydeligt for de fleste, hvor vigtig det er at have fokus på reboardingprocessen. Heldigvis er covid-19 passé – reboarding derimod er kommet for at blive.

GOD LEDELSE OG REBOARDING GÅR HÅND I HÅND

God og nærværende ledelse er afgørende – også når der reboardes. På den måde er reboarding ikke raketvidenskab. Du bør som leder have øje for den enkelte medarbejder under hele deres ansættelse, men især når der sker forandringer på arbejdspladsen eller i medarbejderens opgaveportefølje.

Ved længerevarende fravær på grund af f.eks. barsel eller sygdom er du som leder forhåbentligt allerede bevidst om, at en eller anden form for reboarding er relevant – og givende. At vende tilbage til en arbejdsplads efter en fraværsperiode kan være udfordrende både fagligt og socialt. Måske er det relevant at genintroducere medarbejderen til visse arbejdsopgaver og ansvarsområder, men det er mindst lige så vigtigt at sørge for, at medarbejderen føler sig velkommen retur. Og spørger du os, ligger der her en helt afgørende ledelsesmæssig opgave.

Der kan også være kulturmæssige og sociale aspekter, der har ændret sig på arbejdspladsen.

> „Nå, det tidlige mandagsmorgenmøde på 11. etage – det droppede vi for længe siden! Har du stået deroppe og ventet på os?

Man kan nemt føle sig udenfor fællesskabet, hvis man misser fredagskagen i kantinen, eller hvis man er den eneste i en blå sweater på farvekoordineret lyserød onsdag. Det er en ærgerlig situation, som nemt kan undgås med lidt ekstra omtanke. Derfor kan det være en god idé, at en medarbejder, der vender retur efter en fraværsperiode, får en wingman; en buddy, der kan sørge for at tage vedkommende i hånden i den første tid retur på arbejdspladsen.

Der findes langt flere tilfælde, hvor det kan være en god idé at ty til reboarding; f.eks. fusion af virksomheder, ny ledelse eller noget så banalt som en fysisk flytning af arbejdspladsen.

Og hvis en ny leder har et ønske om en anderledes mødekultur eller andre forventninger til prioriteringen af arbejdsopgaver, så er det vigtigt, at medarbejderne får den information – uanset hvor længe, de har været på arbejdspladsen.

> Ved en fysisk flytning vil medarbejderne helt konkret have behov for at vide, hvor de må parkere, hvordan den nye kaffemaskine fungerer, og hvordan de slår alarmen fra.

En omstillingsperiode kræver, at du giver dele af dit lederskab mere opmærksomhed end vanligt – og måske perioden endda giver anledning til at ændre på nogle strukturer og processer. Vores vigtigste råd til dig er i den forbindelse at inddrage og informere medarbejderne; hvad byder den kommende tid på, hvad er forventningerne, ambitionerne og udviklingsområderne – og hvem tager kage med på fredag?

DIN REKRUTTERINGSPROCES ER IKKE BEDRE END DIT AFSLAG

Et velovervejet og velformuleret afslag er ikke blot et spørgsmål om respekt og ordentlighed; det kan også styrke virksomhedens omdømme – eller det modsatte, hvis du ikke prioriterer det gode afslag.

Du kender det måske fra dating; du ses med en spændende person, og i din optik er der både gensidig kemi, matchende værdier og potentiale for en fælles fremtid. Desværre hænder det, at vedkommende pludselig stopper med at skrive. Forholdet ender brat, og du er efterladt undrende og uvidende om hvorfor.

Rekruttering minder på mange måder om dating. Desværre hører vi alt for ofte om jobsøgende, som aldrig får svar på deres ansøgning – eller som får et tvetydigt og vagt afslag, der efterlader dem forvirrede og fortvivlede. Det er en skam, for selvom processen har været givende og spændende, så er det afslaget – eller mangel på samme – som mange efterfølgende husker.

> God behandling avler god omtale, og det er derfor såvel god stil som god forretning at give dine kandidater et ordentligt afslag.

Argumenterne for at tage sig tiden til at give et godt afslag (for ja, sådan et findes!) er altså mange, og hvordan du konkret kan strikke sådan et sammen, kommer vi her med vores bud på.

DET GODE AFSLAG

Ansøgere investerer tid, energi og håb i ansøgningsprocessen, og en hurtig tilbagemelding – selv hvis den ikke er, hvad kandidaten havde håbet på – er i vores optik til enhver tid bedre end stilhed. Det viser respekt for ansøgerens indsats og sætter dem mentalt fri til at fortsætte deres jobsøgning uden unødig ventetid. Det gode afslag kommer derfor på det rigtige tidspunkt!

Det rigtige tidspunkt afhænger selvfølgelig af den øvrige proces og de øvrige finalekandidater, og derfor vil vi anbefale at forventningsafstemme med kandidaten. Hvis du ved, at der vil gå 14 dage, så skal du kommunikere det – og ellers er reglen hurtigst muligt.

Udover at give hurtig besked er selve budskabet selvfølgelig også vigtigt. Et afslag er nemlig en oplagt mulighed for at hjælpe den jobsøgende godt videre. En uddybende forklaring kan give ansøgeren indsigt i årsagen til, at man ikke kom med i finalefeltet. For kandidaten kender jo sig selv, men ikke resten af feltet. Samtidig kan der være områder, vedkommende med fordel kunne arbejde på i sin videre jobsøgning og ved at være tydelig i din feedback, kan du guide kandidaten godt videre.

> Lykkes du med det, så vil du opleve, at en kandidat godt kan gå løftet fra en rekrutteringsproces – også selvom den endte med et afslag!

Som en del af et rekrutteringsbureau med flere hundrede årlige jobs og endnu flere kandidater forstår vi til fulde, hvorfor det i mange tilfælde kan være svært at give et uddybende afslag til alle. I HumanTrust har vi den politik, at vi giver alle, vi har talt med et mundtligt afslag. Det vil sige uanset, om du er blevet telefonscreenet eller har været til jobsamtale, så vil du få et opkald, hvis ikke det er dig, der sætter underskriften på ansættelseskontrakten. De øvrige ansøgere får et skriftligt afslag hurtigst muligt.

På samme vis skal I overveje, hvordan I ønsker at give afslag. Den beslutning kan I jo tage velvidende, at et ordentligt afslag både er en investering i jeres virksomheds omdømme og en respektfuld gestus over for ansøgerens indsats. Ved at fokusere på rettidig tilbagemelding, en god tone og en uddybende forklaring kan I som virksomhed gøre en betydelig forskel i ansøgernes oplevelse af rekrutteringsprocessen – og få point på både karmakontoen og omdømmebarometeret retur.

HUSKER DU OGSÅ AT FÅ SAGT PÆNT FARVEL?

Offboarding kræver ressourcer, lige såvel som en god onboarding eller reboarding gør, men det er tid og penge, der er givet godt ud – og når det lykkes, er det win-win for alle parter, som med et pænt farvel kan komme godt videre.

Lad os indlede med et eksempel, som flere måske kan genkende: Datoen for den sidste arbejdsdag nærmede sig med hastige skridt – og det kunne mærkes. Stemningen på arbejdspladsen ændrede sig nemlig markant, og det satte desværre et negativt punktum for en ellers positiv tid i organisationen og resulterede i en sidste arbejdstid, der blev unødigt dramatisk og ukonstruktiv for både medarbejder og samarbejdspartnere.

Det er aldrig nemt at sige farvel til en værdsat kollega eller arbejdsplads. Ikke desto mindre er det et vilkår, når man først har sagt goddag. Vi skal nemlig alle videre en dag; til en ny stilling på samme arbejdsplads, til en helt ny virksomhed eller måske på pension. Alligevel kan en afsked komme som et chok for de involverede parter, og beslutningen kan skabe stærke følelsesmæssige reaktioner.

Selvom det er både forståeligt og menneskeligt, er vores anbefaling, at man så vidt muligt holder person og forretning adskilt, og i stedet forsøger at finde nogle gode løsninger i fællesskab, så både virksomhed, medarbejder, kolleger, kunder og samarbejdspartnere kommer bedst muligt videre.

Hvordan man konkret kan gøre det, oplevede en af vores headhuntere på allerfineste vis på en tidligere arbejdsplads, hvor offboardingforløbet forløb sådan her:

Sammen med min leder satte vi os ned og lagde en plan for, hvordan min sidste tid skulle forløbe. Målet var, at både virksomheden og jeg skulle bedst muligt videre.

> ”At ansættelsesforholdets ende nærmede sig, var måske ikke en ønskesituation for begge parter, men nu gjaldt det om at få sagt pænt og ordentligt farvel – og se fremad.

Ledelsen bakkede op om, at jeg den sidste 1,5 måneds tid ryddede min kalender for at kunne fokusere 100 procent på offboardingen.

Vel vidende at min efterfølger selvfølgelig skulle finde sin egen vej, gik jeg dedikeret og systematisk til værks for at sikre en sikker overlevering, så personen kunne komme godt fra start. Indsatsen resulterede i et 15 sider langt dokument med aftaler og deadlines, som den nye medarbejder skulle være opmærksom på.

Jeg beskrev detaljeret mine refleksioner, så min efterfølger kunne brygge videre på de tanker, jeg allerede havde gjort mig i stillingen, og jeg sørgede også for at være hudløst ærlig om de svagheder og udviklingsområder, en ny leder burde være opmærksom på.

Jeg ringede personligt rundt til de kunder og samarbejdspartnere, jeg havde arbejdet tæt sammen med gennem årene og forklarede, at min afsked ikke havde noget med hverken virksomheden eller min tro på produktet at gøre; jeg var bare moden til et karrieremæssigt skifte.

> Helt til det allersidste gav jeg den en skalle, og det var en rar fornemmelse, at jeg vidste, at jeg havde gjort mit for at hjælpe kolleger, kunder og samarbejdspartnere godt videre.

Den dag i dag tænker jeg stadig varmt tilbage på offboardingprocessen, som var præget af ro, overblik og kammeratlig stemning, og virksomheden har i mig en livslang ambassadør.

Netop denne pointe understreger fint hvorfor, at et ordentligt offboardingforløb skaber livslange renter for både virksomhed og medarbejder, og anbefalingen herfra lyder derfor: Husk nu at få sagt pænt farvel!

KAPITEL 4

LEDELSE

Ledelse. Det rykker organisationer den rigtige vej, når det fungerer – og den forkerte vej, når det ikke gør. Ledelse er det evigt foranderlige og relevante emne for alle, der har med virksomheder at gøre.

Får du for eksempel sat fokus på den tavse viden på arbejdspladsen, bragt bæredygtighed på agendaen eller håndteret din medarbejders langtidsfravær optimalt? Og sidst men ikke mindst, er du den leder, som dine medarbejdere drømmer om?

Få inputs til alt dette i kapitlet her.

LEDER DU BÆREDYGTIGT, VÆRDIBASERET OG LANGSIGTET?

Bæredygtighed handler i høj grad om grønne tiltag og klimaaftryk, men begrebet har også stor berettigelse inden for ledelse. Spørger du os, bør kortsigtet, resultatorienteret ledelse erstattes af en mere bæredygtig, langsigtet og meningsgivende tilgang – og så kommer resultaterne helt af sig selv.

Den grønne agenda har for alvor vundet indpas i virksomheder verden over, og på samme måde som ansvarlige virksomheder har politikker for eksempelvis genanvendelse af papir og plastik bør den bæredygtige tankegang også gælde på medarbejderfronten.

Det kræver dog, at du som leder ikke ser dine medarbejdere som en ressource, men derimod som hele mennesker, som også skal kunne agere uden for arbejdet.

> Kort sagt skal du acceptere – og ikke mindst respektere – at de kun er til låns.

Når du gør det, anerkender du samtidig, at den enkelte medarbejder skal have energi og overskud til at være noget for nogen, når de har fri – også efter deres arbejdsliv er forbi.

GODE VÆRDIER HOLDER PÅ MEDARBEJDERNE

I dag måler mange virksomheder især sig selv på baggrund af den økonomiske bundlinje. Men succes bør ses i et langt større perspektiv end det, for lige så væsentligt som det økonomiske resultat er det miljømæssige, det sociale og det samfundsmæssige. Samtidig er disse punkter helt afgørende parametre for en virksomheds renommé – og ikke mindst for medarbejderens lyst til at bidrage og blive.

Blandt andet derfor er det hos HumanTrust filosofien, at der skal være et gensidigt match på det værdimæssige plan, hvis ansættelsesforholdet skal holde i længden. Og vi ser en tydelig tendens til, at medarbejdere vil bringe deres kompetencer i spil hos virksomheder, hvis formål resonerer med deres personlige værdier.

> Med andre ord vil de se en mening med det, de arbejder med – og dem, de arbejder for.

Af samme årsag bør enhver leder være skarp på virksomhedens eksistensberettigelse og bygge en bro mellem virksomheden og samfundet, som både medarbejdere, kunder og interessenter kan spejle sig i.

Samtidig bør du – hvis du ønsker engagerede medarbejdere – sikre, at virksomhedens formål kommunikeres internt. Det har nemlig afgørende betydning for den enkeltes motivation at forstå, hvad virksomheden forsøger at opnå, og ikke mindst hvad netop deres rolle er i forhold til at nå det mål.

> Spørg derfor løbende dig selv: Ved alle mine ansatte, hvad vores værdier og mål er? For hvis svaret er nej, så skal du sætte ind på at få det vendt til et ja.

FREMTIDENS LEDELSE ER BÆREDYGTIG

Bæredygtig ledelse bekymrer sig om fremtiden. Og spørger du os, bør god ledelse have øje for konsekvenserne af virksomhedens handlinger i det lange perspektiv – både hvad angår grøn omstilling og på medarbejderfronten.

I 2023 betyder god ledelse blandt andet, at man sikrer et bæredygtigt arbejdsmiljø med fokus på trivsel, fleksibilitet, diversitet og mening. Fremtidens arbejdsliv kalder på rummelighed og restitution – og det skal fremtidens ledelse kunne rumme.

Lad os til slut understrege, at du gør klogt i at tage ansvar, når det kommer til grøn omstilling. For udover at være nødvendig er den i høj kurs hos både forbrugere, investorer og potentielle medarbejdere.

KÆRE LEDER: RYST POSEN

Hvis ikke du tør bryde vanetænkningen og ryste posen med praksisser på arbejdspladsen, så får du næppe fuld plade.

Med konstant foranderlige markedskrav, en teknologiudvikling, der buldrer derudad og målgruppepræferencer, der løbende ændrer sig, er der i den grad brug for, at virksomheder formår at tilpasse og udvikle sig.

Hvis "plejer" fungerer som et fuldgyldigt argument i jeres virksomhed, er det derfor vores klare anbefaling, at I stopper op og spørger jer selv: Er det tid til at ryste posen?

Det kan føles både trygt og komfortabelt at fortsætte som hidtil – og ofte opdager man slet ikke, når autopiloten har overtaget. Men det er altafgørende, at I som virksomhed tør kigge indad og bryde jeres vanetænkning. Lykkes I ikke med det, er der nemlig risiko for, at I frem for at udvikle ender med at afvikle.

> "For det, der fungerede for et år siden, bidrager formentligt ikke med den samme værdi i dag; og så er det tid til at bringe nye, brugbare brikker i spil.

For det, der fungerede for et år siden, bidrager formentligt ikke med den samme værdi i dag; og så er det tid til at bringe nye, brugbare brikker i spil.

Det er ikke posen med den overordnede strategi, der skal rystes hver gang. Selvfølgelig kan udefrakommende faktorer diktere en dagsorden, der tvinger jer til at ryste den helt store pose på et ubelejligt tidspunkt, men ofte kan hverdagsinnovation gøre en mærkbar forskel.

Tag eventuelt et kritisk kig på jeres interne møder: Hvis de bookes af ren og skær vane – og hvis indholdet er resultat af en copy-paste – så bør I gentænke både form, tidsramme og hyppighed.

REKRUTTERING HANDLER OM NUTID OG FREMTID

På samme måde kan en afskedigelse eller en opsigelse være en god anledning til at ryste posen.

> "Når Iben søger nye udfordringer, er rygmarvsrefleksen i mange virksomheder ofte: Vi skal finde en ny Iben.

Men det skal I ikke nødvendigvis. Tværtimod skal I stoppe op og turde udfordre jer selv på, hvad I søger – og hvilken profil og kompetencer, I har brug for fremadrettet.

Alt for ofte oplever vi, at den ansættende part falder i ”plejer-fælden”, når de skal erstatte en tidligere medarbejder. Selvom man står midt i en forandringsproces – og måske endda er ved at implementere en ny strategi – kigges der bagud, når der skal ansættes. Mange finder sågar det gamle stillingsopslag frem og støver det knapt nok af, før det genopslås.

> ”Med den approach har du allerede foden i fælden.

I stedet bør I bruge den tomme stol som en anledning til at blive klogere på hele teamets ansvarsområder og arbejdsopgaver. Åbner det op for, at den samlede sum af opgaver fordeles på en ny måde, hvor en anden i teamet måske kan komme til at shine på en ny plads? Hvordan påvirker det den stilling, der skal slås op?

BYD FORANDRINGERNE VELKOMMEN

Forandring kommer sjældent belejligt, men det er ikke desto mindre et normalt vilkår. Derfor er det vores råd, at I løbende spørger jer selv: Hvad står vi overfor? Og hvordan håndterer vi det bedst muligt?

En flytning af lokation kan f.eks. være en mulighed for at effektivisere arbejdsgange eller ryste medarbejderstaben sammen, mens ændrede samfundsvilkår og forbrugerpræferencer kan kalde på en udvikling på bæredygtighedsområdet.

At lykkes med forandringen kræver både noget af dig som leder og dine medarbejdere. Det er din opgave at skabe et rum, hvor medarbejderne kan bidrage til virksomhedens udvikling – og det kan kun lykkes, hvis du er oprigtigt interesseret i at modtage inputs og tør at byde forandringerne velkommen.

Verden udvikler sig, så det er I som virksomhed og arbejdsplads ganske enkelt også nødt til. Vores spørgsmål til dig, kære leder, er derfor: Føler du dig forandringsparat? Så er det måske allerede i dag, at du skal ryste posen.

RÅB HØJT OM DEN TAVSE VIDEN PÅ ARBEJDSPLADSEN

Din gode kollega, Iben fra marketing, er lige taget på tre ugers ferie i Thailand. Dejligt for hende, træls for dig. Du har nemlig lovet at tage over på hendes faste opgaver i perioden, men det viser sig, at det ikke er helt så ligetil som først antaget – I har simpelthen glemt at dække ind på tværs.

Det har stor værdi for en arbejdsplads at have medarbejdere, som naturligt tager et stort ansvar og løser opgaver selvstændigt – værdien falder dog, når han eller hun pludselig er fraværende, og ingen andre er lært op i vedkommendes opgaver. Og det hænder altså desværre, at kolleger går hen og bliver akut syge, får en fyreseddel, selv siger op – eller måske blot drager mod varmere himmelstrøg i tre uger ligesom Iben fra marketing.
Det efterlader de øvrige kolleger med en række opgaver, der skal fordeles og løses blandt teamet. Det i sig selv er ikke noget problem, men det kan det hurtigt blive, hvis I praktiserer tavs viden.

> Da, du vil logge ind på virksomhedens LinkedIn-profil, opdager du, at du ikke har den opdaterede kode, og da du senere skal sende nyhedsbrevet ud, bliver du opmærksom på, at du ikke kender proceduren. Resultatet? Forvirring, frustration og tidsspilde!

I bedste fald bliver opgaverne langt mere omstændige at løse – i værste fald risikerer I, at noget ryger ned mellem to stole.

Når I skal den tavse viden til livs, så er der flere muligheder. For nogen virker det godt at have en 1'er og 2'er på opgaverne, så der altid er en anden medarbejder, der kan tage over. Løsningen er især ideel ved de mere komplekse opgavetyper, som ikke kan nedfældes i en manual, men som kræver en særlig forståelse og indføling. I HumanTrust praktiserer vi dette på mange af vores rekrutteringsprocesser, hvor der både er tæt og løbende kunde- og kandidatkontakt.

En anden løsning er netop at udarbejde manualer som nævnt ovenfor. Nogle rutinemæssige opgaver kan man fint løse ved at læse. Det kunne eksempelvis være i forhold til at finde rundt i et bestemt IT-system, hvor en detaljeret beskrivelse, kan hjælpe afløseren trinvist og sikkert igennem.

Er der ikke interne ressourcer til, at en kollega kan tage over på opgaven, så er det selvfølgelig også muligt at betale sig fra det meste. Her kan en hurtig google-søgning pege dig i retning af hjælp, men I kan også spare tid ved at have en liste med mulige samarbejdspartnere liggende.

MÆNGDEN AF FORBEREDELSE SKAL MATCHE RISIKOVURDERINGEN

Vil det så sige, at alt skal dækkes ind? Det korte svar er nej. Nogle opgaver kræver ikke yderligere introduktion, og i så fald løser I det blot, når tiden kommer. Andre opgaver er kritiske nøgleopgaver, som påvirker forretningen, og det er disse, I skal have en klar plan for.

I alt for mange virksomheder ligger de kritiske opgaver hos et fåtal. Det kan der være mange årsager til, såsom et ønske om fortrolighed, men resultatet er, at I bliver det mere sårbare.

> Hvis I kun har én kontaktperson til virksomhedens største kunde, så sætter I jer selv i en sårbar position.

Første step er derfor at blive helt skarpe på, hvad der for jer er absolutte nøgleopgaver, så I på disse kan sørge for at dække tilstrækkeligt ind.

Når først I har styr på nødplanen, så kan du roligt sænke skuldrene velvidende, at forretningen kan køre videre, uanset hvad der venter om hjørnet af fravær, sygdom, opsigelser eller tre dejlige solskinsuger i Thailand.

ARBEJDER DINE MEDARBEJDERE MOD SAMME MÅL – OG HAR DE FORSTÅET TAKTIKKEN?

Hvis du selv har spillet fodbold, eller bare har set med fra sofaen, så ved du, at det er nødvendigt med en klart formuleret fælles taktik for at hive guldet hjem – og at alle på holdet er topmotiverede. Akkurat det samme gør sig gældende på arbejdspladsen.

Som leder har du ansvaret: Du skal kommunikere virksomhedens værdier og sætte en tydelig retning, så alle kender taktikken og deres rolle på holdet. Hvis du sikrer, at dine medarbejdere arbejder mod samme mål, er du nemlig godt på vej til at etablere en stærk holdfølelse – og det er i vores optik en vigtig ingrediens i en winning formular.

Af samme årsag er det vores klare anbefaling, at du som leder kontinuerligt har øje for den enkelte medarbejders motivation, og at du tager udgangspunkt i værdigrundlag, engagement og passion, når du skal ansætte en ny.

> Det værste er nemlig ikke nødvendigvis, hvis dine spillere mangler et par sessioner på træningsbanen – langt værre er det, hvis de mangler vilje og holdånd.

Som rekrutteringsbureau er vi derfor særligt optagede af netop personlighed, indstilling og attitude. Dette – kombineret med et solidt fagligt fundament – er i vores optik afgørende elementer for en succesfuld rekruttering og et langvarigt resultat. Konkret betyder det, at det faglige fundament fylder cirka 30 % i vores rekrutteringsproces, mens mennesket bag får 70 % af vores opmærksomhed.

SÆT DET RIGTIGE HOLD – TIL DEN RIGTIGE OPGAVE

Når du skal skrive kontrakt med en ny medarbejder, kan du med fordel have for øje, om dit team består af medarbejdere med forskellige styrker, der kan supplere hinanden. Det kan nemlig løfte opgaveløsningen til et højere niveau – og måske er det en helt anden spiller end den, du forestillede dig, der skal til for at fuldende teamet på bedste vis.

> Sagt på en anden måde; du vinder ingen kampe med 11 angribere. Selvfølgelig er det en fordel med en topscorer på holdet, men der er også brug for en, der kan lægge den gode aflevering, en der har overblikket og en der sørger for, at forsvaret fungerer.

Sejren er absolut ikke sikret, så snart holdet er sat. Når holdkortet skal skrives, er det nemlig helt essentielt, at den rette erfaring og potentiale kombineres med de rette udfordringer. Derfor bør du som leder kende dine medarbejderes ekspertiseområder – og ikke mindst vide, hvad der giver den enkelte en gnist i øjnene.

Alt for ofte oplever vi, at ledere ikke kender den enkelte medarbejders spidskompetencer, og det er en skam. For på samme måde som din medarbejder langt bedre kan målrette sin indsats, når vedkommende ved, hvad der forventes, kan du med den viden uddelegere opgaver og ansvar, der løfter, udfordrer og motiverer den enkelte.

Oplever du som leder, at din medarbejder har mistet motivationen og ikke længere gør sig spilbar, så skal du turde italesætte det, så I sammen kan forsøge at genfinde gnisten igennem f.eks. at spille en anden plads. Hvis ikke det kan lykkes, skal du turde reagere; for kampen bliver for hård, hvis man ikke tror på missionen.

På samme måde har den enkelte medarbejder et ansvar for sin egen trivsel og udvikling, og hvis man har brug for at indstille karrieren eller rykke ned i 1. division, bør man være ærlig – både overfor sig selv, sit hold og sin leder.

Konklusionen, der tåler en gentagelse, er klar; motivation og holdånd er afgørende for at lykkes – både når det kommer til sport og på arbejdspladsen. Og hvis der er klarhed om målet og den enkeltes rolle i vejen dertil, så er I godt på vej til at hive guldet hjem.

LEDELSE UNDER LANGTIDSFRAVÆR: SÅDAN VÆRNER DU OM DIN MEDARBEJDER

Strategisk organisationsudvikling, opnåelse af KPI'er, motiverende personaleledelse. Ja, der er mange vigtige opgaver, der konkurrerer om lederens dyrebare tid i en travl hverdag. I denne artikel zoomer vi ind på sidstnævnte område, nemlig den ledelsesopgave, der omfatter medarbejdernes udvikling og trivsel – specifikt under en periode med længerevarende fravær.

Det hænder, at en medarbejder må trække stikket i en længere periode – måske af glædelige omstændigheder som barsel eller en jordomrejse; måske af sørgelige omstændigheder som sygdom eller dødsfald i familien.

Uanset årsagen kan fraværsperioden være udfordrende for begge parter. Selvom der ikke findes en formel for den korrekte måde at forholde sig til situationen på, så ser vi særligt tre ingredienser som værende vigtige, når du skal værne om din langtidsfraværende medarbejder; accept, balance og forventningsafstemning.

DET HANDLER OM ACCEPT

Det er ikke ualmindeligt, at en hjemsendt medarbejder kan have svært ved at slippe arbejdet og pligtfølelsen helt; og på samme vis er det for nogle ledere svært at nedtone snakken om arbejde fuldstændigt. Vi vil dog vove den påstand, at noget af det allervigtigste i en fraværsperiode er, at både medarbejderen og lederen accepterer situationen helt fra start.

> Hvis du er syg, er du syg. Hvis du er på barsel, er du på barsel. Og hvis du er på jordomrejse, så kan du med god samvittighed holde fri og nyde det i fulde drag!

I en travl hverdag er der altid lidt mere, man kan tage fat på – men i nogle situationer er det nødvendigt at slippe arbejdet helt; lukke computeren, slukke arbejdstelefonen og cleare kalenderen.

Kun hvis begge parter accepterer, at lige nu er medarbejderen ikke på arbejde, kan man koncentrere sig ordentligt om det, der er på spil på hjemmefronten – og det er en vigtig langtidsinvestering, for vi ønsker selvfølgelig alle en kollega, som vender glad, energisk og motiveret retur.

DET HANDLER OM BALANCE

Samtidig med at du som leder skal respektere og acceptere, at din medarbejder lige nu prioriterer noget andet end arbejdet, så skal vi også huske balancen. For nogle er radiotavshed nemlig ikke hensynsfuldt. Faktisk

oplever mange, at tavshed skaber utryghed, og derfor foretrækker nogen stadig at være med i loopet på den ene eller den anden måde – selvom det bliver fra liggestolen, babyværelset eller sygesengen.

> Man kan hurtigt komme til at føle sig uden for fællesskabet, hvis man misser den længe ventede temadag eller ad omveje hører om en stor forandring i virksomheden, som ingen tog sig tid til at dele.

Den langtidsfraværende er nemlig stadig en del af virksomheden, og derfor plejer vi at sige, at selvom man er ude af kontoret, må man aldrig være ude af sind.

DET HANDLER OM FORVENTNINGSAFSTEMNING

Balancen mellem at give plads og samtidig inddrage medarbejderen kan være umådelig svær at finde, så her vil vores bedste råd være at ty til direkte kommunikation og løbende forventningsafstemning.

I skal i fællesskab finde ud af, hvad I hver især har brug for, og det bør I allerede få afklaret fra start – og efterfølgende løbende tage op til revurdering; skal lederen sende en ugentlig faglig status på projekter og opgaver? Skal medarbejderen give en ugentlig personlig status om helbred og sindstilstand? Og hvor involveret ønsker medarbejderen, at de øvrige kolleger er i tingene?

Det giver sig selv, at der skal en større følsomhed til, hvis fraværet skyldes ulykkelige omstændigheder, og her er forventningsafstemningen ekstra vigtig for at værne om en sårbar medarbejder. Mange vil gerne tale om det, der rumsterer i privatlivet, men har svært ved selv at starte samtalen. Her kan du som leder gøre en mærkbar forskel, og det er utroligt vigtigt, at du tager dit ansvar seriøst. Hvis du har svært ved at håndtere sygdom og død, er du ikke ene om det, men i vores optik er det bedre at spørge ind på en lidt kluntet vis end at undgå emnet.

> Det er så vigtigt, at man tør tale om elefanten. Det værste, du kan gøre, er at være berøringsangst og tavs.

Det er så vigtigt, at man tør tale om elefanten. Det værste, du kan gøre, er at være berøringsangst og tavs.

Det kan ikke understreges nok, hvor vigtigt det er med en løbende åben og ærlig dialog mellem leder og medarbejder – og lykkes du med at etablere den på basis af en oprigtig accept af situationen og med respekt for den rette balance, så har du knækket koden til empatisk ledelse af din langtidsfraværende medarbejder.

ER DU KLAR TIL AT SÆTTE MUSEN FRI?

Den klassiske MUS kan med fordel gentænkes, og et naturligt første step er at øge frekvensen og ændre lokationen.

Der er rift om de dygtige medarbejdere på nutidens arbejdsmarked, og evnen til at kunne tiltrække og ikke mindst fastholde eksisterende medarbejdere er derfor vigtigere end nogensinde. Opskriften på medarbejderfastholdelse indeholder mange ingredienser, men personlig udvikling og faglige udfordringer er et must på indkøbssedlen.

Hvordan man sikrer netop personlig udvikling og faglige udfordringer, har ledere og HR-medarbejdere forskellige indgangsvinkler til. Alligevel ser vi i mange virksomheder, at den samme skabelon bliver brugt. Et par gange om året dukker en Outlook-notifikation op på skærmen: Det er igen blevet tid til MUS, også kaldet medarbejderudviklingssamtalen.

Så snart der står leder på dit visitkort, stopper en del af den daglige strøm af informationer med at flyde din vej. Det er ganske naturligt, men som leder bør du gøre en aktiv indsats for kontinuerligt at tjekke ind hos dine medarbejdere og sikre, at du kender temperaturen i teamet.

> Og vi mener ikke, at det er nok at snakke lidt sammen hist og her i løbet af hverdagen, for der er stor forskel på at snakke opgaveløsning og faktisk komme ind under overfladen.

Her kan medarbejderudviklingssamtalen noget helt særligt, fordi der – hvis leder og medarbejder lykkes med det – bliver skabt et fortroligt rum, hvor det personlige får plads. Og det er vigtigt, for når vi trives, performer vi også bedre i jobbet.

Vi forstår til fulde tidspresset i en travl hverdag, hvor der må prioriteres benhårdt, men vi mener helhjertet, at tiden er givet godt ud. Når vi kontinuerligt tager en snak i teamet, så vedligeholder vi fortroligheden og får vendt eventuelle udfordringer i tide.

> Venter vi for længe, risikerer vi, at hverdagsudfordringerne vokser fra mindre irritationer til reelle problemer, som kunne være taget i opløbet – men pludselig er der gået seks måneder og i værste fald går en god kollega hen og bliver en eks.

De kontinuerlige check-ins kan se ud på mange måder. En model, som vi har set praktiseret, er at rykke MUS'en ud i naturen og omdøbe den til Walk & Talk. På den måde kan man bringe den kendte HR-disciplin ned på jorden, reframe den som et mindre formelt møde og øge hyppigheden. Her er der mulighed for at få et afbræk fra de faste roller og rammer – og tilbagemeldingen er, at det faktisk er lettere at åbne op om det personlige og sårbare, når det ikke foregår i et iltforladt mødelokale.

Konklusionen må være, at medarbejderudvikling kan se ud på mange måder. For nogle fungerer det at sætte MUS'en fri, men det kan også foregå på et utal af andre måder. MUS eller ej er det vigtigste, at vi prioriterer at tale sammen løbende – også om det personlige, uformelle, vanskelige og sårbare.

ER DU DEN IDEELLE LEDER? DISSE FAKTORER LÆGGER MEDARBEJDERE VÆGT PÅ

Spørger man de jobsøgende (og det har vi selvfølgelig gjort), så har den ideelle leder fokus på trivsel, fleksibilitet og nærvær i hverdagen – og så går vedkommende forrest, når det kommer til at tage et samfundsmæssigt, miljømæssigt og medmenneskelige ansvar.

Alle vores kandidater udarbejder i løbet af rekrutteringsprocessen det, vi i HumanTrust kalder en 20/5-liste. Her reflekterer de over, hvilke 20 ting, der motiverer dem i deres arbejdsliv – og hvilke 5 ting, der gør det modsatte.

Som du nok har gættet, så er ledelse et af de gennemgående temaer på 20/5-listerne, der afslører, at kandidaterne går i en kæmpestor bue udenom micro management, usynlig ledelse, uklar retning og snævre rammer. De flokkes derimod om bæredygtig, menneskelig og ikke mindst nærværende ledelse, der har fokus på den enkelte medarbejders trivsel, motivation og udvikling.

> Kortsigtet og resultatorienteret ledelse med fokus på profit er for længst passé – men formår du at bedrive ledelse med fokus på mennesket, så tør vi godt spå, at den økonomiske gevinst følger med.

Det betyder samtidig, at den ideelle leder har forståelse for, at hver medarbejder er unik og for at behandle dem ens, skal de derfor i virkeligheden behandles forskelligt. Og det kræver fleksibilitet!

Desværre bliver fleksibilitet på mange arbejdspladser forgæves forsøgt praktiseret med fastlagte rammer om planlagte hjemmearbejdsdage, men som det ligger i ordets natur, så kan fleksibilitet ikke sættes på formel – og så handler det for øvrigt om langt mere end blot muligheden for at arbejde remote.

Det handler blandt andet også om frihed i opgaveløsningen, og her er det absolut essentielt, at du som leder finder balancen imellem at give medarbejderne mulighed for selv at præge tilgangen til deres arbejde, men samtidig står til rådighed med sparring – for sparring er nemlig også et ord, der dukker op på mange af kandidaternes 20/5-lister.

I vores optik ligger der derfor en vigtig ledelsesopgave i at opstille frie rammer, hvor fleksibiliteten kan aftales løbende og individuelt – og samtidig have føling med medarbejderne, skabe et sammenhold og kommunikere et meningsfuldt fælles purpose som en synlig og nærværende leder.

FREMTIDENS LEDER ER ET VÆRDIMÆSSIGT FORBILLEDE

Netop purpose er et vigtigt konkurrenceparameter i rekrutteringskampen, og blandt de 20 positive punkter på kandidaternes 20/5-liste sniger dét sig oftere og oftere ind som et punkt.

Medarbejdere søger i højere grad mod virksomheder, hvis formål resonerer med deres egne værdier; virksomheder, som har en mening udover profit og som tager et medmenneskeligt ansvar. Særligt for den yngre generation er det et krav, at deres arbejdsplads arbejder målrettet med idealistiske dagsordener som inklusion, bæredygtighed og klima.

> Med andre ord vil de se en mening med det, de arbejder med – og dem, de arbejder for.

Som leder skal man derfor være skarp på virksomhedens eksistensberettigelse, så medarbejderne forstår, hvorfor de går på arbejde i et større perspektiv – og ikke mindst hvor vigtigt lige netop deres bidrag er til den sag. Det har nemlig afgørende betydning for den enkeltes motivation at forstå, hvad virksomheden forsøger at opnå, og hvad deres rolle er i forhold til at nå det mål.

Lad os i den forbindelse fastslå, at formålet ikke behøver at være ét, der hedder hele kloden. Derimod er det essentielt, at I har en fælles tro på, at det, I arbejder med, er vigtigt.

> I den sammenhæng skal man som leder ikke være bange for at bringe sig selv i spil, for medarbejdere vil gerne inspireres af en leder, som deler holdninger, værdier og erfaringer, som de kan spejle sig i.

Derfor tror vi også på, at de ledere, som formår at drive en ny agenda på en personlig facon, vinder på den lange bane – både hvad angår rekruttering, engagement og følgeskab.

Uanset om den pågældende rekrutteringssituation giver medarbejdere eller virksomheder de bedste kort på hånden, så vil en nærværende og tillidsfuld ledelsesstil med fokus på trivsel, inddragelse, fleksibilitet og bæredygtighed gavne jeres virksomhed, både når det kommer til rekruttering, fastholdelse og engagement.

KAPITEL 5

ARBEJDSLIV

Efterspørgslen på kompetencer, tilgangen til ledelse og vores fælles arbejdsliv er i kontinuerlig forandring – og det, der den ene dag er en trend, er den næste allerede en hygiejnefaktor.

I dette kapitel kan du læse om vores perspektiver på det moderne arbejdsliv. For hvordan sætter du egentlig retningen for et karrieremæssigt sporskifte, er pausion den nye pension, hvordan leder du det grønne guld og vil vores arbejdsliv i fremtiden bestå af flere jobs?

Vi håber, at artiklerne efterlader stof til eftertanke, inspirerer dig eller udvider din horisont.

SÆT RETNINGEN FOR DIT KARRIEREMÆSSIGE SPORSKIFTE

Det er aldrig for sent at lave et sporskifte i din karriere, men du bør have en klar idé om hvilken retning, du navigerer efter – og du skal være villig til at brænde noget energi af undervejs.

Flere af vores headhuntere har tidligere taget beslutningen om at skifte retning i deres karriere. Og nogle af dem har været så heldige, at de fik lov til at stifte bekendtskab med det område, som de i dag arbejder med; nemlig rekruttering.

Det er langt fra alle, der får samme mulighed for at prøvekøre et nyt felt, før de kaster sig ud i et decideret sporskifte. I de tilfælde er det ekstra vigtigt at blive skarp på din motivation i dit arbejdsliv – så du har noget at navigere efter.

ER DU PÅ RETTE VEJ?

Når du som ung tager den første afkørsel på din karrierevej, har du langt fra redskaberne til at kunne træffe et så livsdefinerende valg. Af samme årsag er det helt naturligt, hvis du på et tidspunkt får lyst til at udforske en anden rute – og der er absolut ingenting galt i at trænge til noget andet.

Problemet er ofte, at ”noget andet” let kan forveksles med ”hvad som helst”.

> Derfor er det vores klare anbefaling at spørge dig selv: Hvad giver dig energi i dit arbejdsliv? Hvad får det bedste frem i dig? Hvor vil du gerne udvikle og dygtiggøre dig? Og hvilke styrker, erfaringer og personlige kompetencer har du, som kan bruges i det næste job – uanset hvilken branche, der er tale om?

Hvis du har et stort servicegen, er en naturlig leder eller er kommunikativt stærk, forsvinder de kompetencer ikke, blot fordi du skifter branche, og ved at svare på spørgsmål som disse får du mulighed for at se dine ressourcer i en ny sammenhæng.

Det er ikke sikkert, at dit sporskifte behøver at være en 180 graders vending. Tværtimod kan en justering af ansvarsområder og arbejdsopgaver eller et skift til en anden virksomhed i samme branche for nogen være nok til, at man igen føler, at man er på rette vej.

BLOD, SVED OG BRÆNDSTOF

At du har indstillet din indre GPS betyder ikke, at du nu blot kan drøne med 130 km/t mod destinationen. Et sporskifte forudsætter nemlig ofte, at du må køre et par kilometer i bakgear først.

Du vil i en periode befinde dig på ukendt terræn, og det betyder, at du skal være indstillet på at lægge nogle kræfter i at dygtiggøre dig. Samtidig bliver du nødt til at gå ydmygt til værks og af og til lægge dig fladt ned og bede om hjælp – også fra nogen, som samlet set har mindre erfaring end dig selv.

> Vi tør også godt garantere, at du vil støde på vejspærringer, blinde veje og omkørsler undervejs på turen, men hvis du kender din overordnede retning, så er risikoen for, at du farer vild trods alt mindre.

Hvis du går med tankerne om et sporskifte, så kan du starte med at tage en snak med din leder. For i vores optik er en åben dialog nemlig altid vejen frem – og det kunne jo være, at I i samråd kunne nå frem til en måde, hvor dine ønsker og ambitioner kan udleves, hvor du allerede er ansat?

Overvejer du et sporskifte, så er vores klare anbefaling altså, at du sætter en god portion tid af til at indstille GPS'en, og at du vælger din destination ud fra, hvad der giver dig energi, motivation og balance i livet – om så det er på eller udenfor din nuværende arbejdsplads.

God tur.

DET GRØNNE GULD: DIGITALT INDFØDTE, MULTIGLOBALE OG MENINGSSØGENDE

En ny generation gør indtog på arbejdsmarkedet, og det kræver nye kompetencer og opmærksomheds-punkter , hvis I vil være en attraktiv arbejdsplads i deres øjne.

De næste 10-20 år vil der være stor udskiftning på det danske arbejdsmarked. De store årgange fra 50'erne og 60'erne er på vej ud, og de nye generationer er begyndt at sætte deres præg. Det kan mærkes på de danske arbejdspladser rundt om i landet. De unge forventer nemlig noget andet af arbejdslivet, og de bringer samtidig stor værdi til bordet – hvis altså du som leder lykkes med at lede dem rigtigt.

Det grønne guld. De digitalt indfødte. Generation y og z. Kær ung har mange navne, men i denne artikel henvises særligt til dem, som enten er kommet ind på arbejdsmarkedet inden for de sidste 5 år eller gør det inden for de næste 5-10 år. At beskrive denne gruppe fyldestgørende vil kræve mere end en enkelt artikel, men nogle af de væsentligste kendetegn er:

> Teknologiske storforbrugere, fællesskabs- og frihedshigende, bæredygtighedspraktiserende, idealistiske og – måske mest sigende af alt – meningssøgende.

Den unge generation ønsker, at deres arbejde giver mening; konkret forstået sådan, at det ideelt set skal ramme de unges egne idéer, holdninger eller synspunkter – samt berøre nogle af tidens store idealistiske dagsordener eller trends som f.eks. inklusivitet, mangfoldighed, fællesskab og bæredygtighed. Tematikkerne har floreret i årtier, men det grønne guld ønsker rent faktisk at tage et reelt ansvar, og forandringsparatheden er væsentligt større end hos tidligere generationers vanemennesker.

Netop derfor søger de mod de virksomheder eller organisationer, som har en mening udover profit og omsætning; organisationer, som tager et socialt og miljømæssigt samfundsansvar og dermed er i overensstemmelse med deres personlige værdier.

Når det lykkes, vil den unge generation gå langt for at gøre en forskel. Men de opfatter ikke sig selv som sat i verden bare for at arbejde. Tværtimod forlanger de fleksibilitet; både i det daglige i forhold til hvor og hvornår de arbejder, men også på tværs af arbejdslivet, hvor vi allerede nu og i endnu højere grad i fremtiden vil opleve de kommende generationer stemple ind og ud af arbejdsmarkedet.

PÅ TVÆRS AF GENERATIONER: VIDENSDELING, SAMARBEJDE OG GENSIDIG LÆRING

Der er ingen tvivl om, at generation y og z er dygtige til mange ting. Her kommer vi ikke udenom det digitale, og vi vil gå så langt som at påstå, at de teknologiske storforbrugere er mere bredt vidende end tidligere generationer – netop på grund af adgangen til internettet og evnen til at opsøge viden lynhurtigt.

> Faktisk hungrer den unge generation efter at få lov at udnytte de nyeste platforme og sætte sin viden i spil. Formår du som leder af udnytte dette effektivt, kan du få en digital forlomme.

Men man skal samtidig ikke tage fejl af, at den unge generation på andre områder har meget at lære af de ældre generationer. De har af gode grunde ikke samme grad af virksomhedserfaring – eller livserfaring for den sags skyld. Der er derfor mange førstegangsoplevelser i vente på arbejdspladsen, og her har lederen mulighed for at hjælpe den unge med at føle sig mere sikker.

Det gælder sådan set gennem hele ansættelsesforholdet, men særligt i onboardingfasen kan der være behov for en grundig indføring i alt lige fra den konkrete opgaveløsning til praktiske spørgsmål om do's and don'ts på en arbejdsplads.

Formår du som leder at skabe et sundt arbejdsmiljø med plads til det hele menneske, hvor du kan hjælpe med at skabe tryghed, mening og personlig udvikling hos medarbejderne, så står du altså stærkere til at vinde næste generations gunst.

Og lad os slutte af med at fastslå, at hvis du ikke allerede har haft fornøjelsen af at være leder for det grønne guld, så kan du godt glæde dig! For de bringer både ny viden, øget værdi og frisk energi med sig ind på arbejdspladsen.

VIL VORES ARBEJDSLIV I FREMTIDEN BESTÅ AF FLERE JOBS?

Forestil dig, at du kunne skabe dit absolutte drømmejob ud af en række jobs. Simpelthen udvælge det mest interessante for netop dig og strikke et ideelt arbejdsliv sammen. Spørger du os, ligger scenariet formentligt ikke langt ude i fremtiden!

Vores arbejdsmarked er i konstant bevægelse – og gudskelov for det! Senest har tendenser som quiet quitting og pausion vundet indpas, og det vidner om en udvikling henimod, at der ikke blot findes én måde at stykke sit arbejdsliv sammen på.

For nogle kan det give mening at stemple ind og ud af arbejdsmarkedet, så man i nogle perioder knokler igennem karrieremæssigt og i andre drosler ned på den front; for andre giver det værdi med helt faste rammer i et klassisk 8-16-job.

I vores optik er det sundt løbende at gøre op med de gængse rammer for, hvordan vi arbejder. I dag kan vi – såfremt det giver mening for begge parter – arbejde hvor vi vil, og hvornår vi vil. Og hvis vores spådom viser sig at holde stik, er næste naturlige skridt måske at arbejde for præcis hvor mange, vi vil!

ARBEJDSLIVET SKAL MATCHE BÅDE MEDARBEJDERENS OG ARBEJDSPLADSENS ØNSKER

En tidligere kandidat, vi havde i proces til et job, stod overfor et stort dilemma, da hun en dag faldt over et stillingsopslag, der gav hende gnist i øjnene. Det eneste problem; hun var glad og tilfreds i sit nuværende job.

Det endte med, at hun tog chancen, ansøgte og gik hele vejen – uden at sige op! Den modige og fremadskuende virksomhed gik nemlig med til, at de kun kunne få hende et begrænset antal timer hver uge, men de vandt til gengæld en kompetent og engageret medarbejder, som virkelig gav den en skalle mandag til onsdag – mens det gamle deltidsjob fik masser af kærlighed torsdag og fredag.

For hende var det drømmen; at kunne dyrke forskellige sider af sig selv og få forskellige behov dækket i forskellige virksomheder – uden nødvendigvis at skulle arbejde mere end det, der svarer til en fuldtidsstilling.

> Vi forudser, at langt flere i fremtiden vil vælge at bevare den faste indtægt i et deltidsjob og ved siden af udleve drømmen om eksempelvis at skrive en bog, tage endnu en uddannelse eller kaste sig ud i et spændende freelancejob.

Vores pointe er, at med et åbent sind kan alternative ansættelser åbne op for helt nye muligheder – som i sidste ende gavner både medarbejderen selv og virksomheden.

LEDERENS ROLLE PÅ FREMTIDENS ARBEJDSMARKED

Hvis du som leder er en smule skeptisk overfor et totalt opgør med fuldtidsjobbet, som vi kender det, så forstår vi dig godt. Tidligere stavnsbandt man medarbejdere, og det er fortsat ofte set i kontrakter, at medarbejderne ikke måtte arbejde for andre ved siden af.

> Husk på; det handler ikke om timeantallet, men indsatsen!
> Deltid siger derfor ikke noget om dedikation, loyalitet, produktivitet eller ambitionsniveau.

Vi vil dog vove at påstå, at hvis du tør imødekomme dine medarbejdere med tillid og friere rammer, vil du blive tilbagebetalt med øget engagement, værdifulde indsigter og et frisk energipust.

Spørgsmålet er, om vi simpelthen skal vende bøtten på hovedet og slippe grebet. At slække på de faste normer kan nemlig være en fremragende taktik til medarbejderfastholdelse, trivsel og udvikling såvel som medarbejdertiltrækning.

Samtidig åbner det op for nogle spændende løsningsmodeller forretningsmæssigt. Mange virksomheder drømmer om at ansætte en medarbejder inden for et særligt fokusområde – f.eks. bæredygtighed eller digitalisering – men har ikke råd til en fuldtidsstilling. I stedet for at hyre en konsulent til dette, kunne man med fordel dele en medarbejder med andre virksomheder og få gavn af de kollektive erfaringer på tværs.

Det er klart, at der skal nogle klokkeklare aftaler på plads for at lykkes med en sådan ordning i praksis – og der bør selvfølgelig være fortrolighed begge veje, særligt hvis virksomhed A og B deler branche eller marked. Vi kommer derfor næppe udenom, at det kræver noget af både lederen og ikke mindst medarbejderen selv, som skal mestre forventningsafstemning, klar kommunikation, prioritering, indlevelse og omstillingsevne.

Lykkes man med det, er der til gengæld store gevinster at vinde for begge parter – præcis ligesom vi har set det gang på gang inden for andre arbejdsmarkedstendenser, som engang syntes vovede og i dag er dagligdagskost. Kun tiden kan vise, om dobbeltjob er næste skridt på vejen, og vi glæder os til at følge udviklingen.

ER DET TID TIL AT TRÆDE ET SKRIDT NED AD KARRIERESTIGEN?

På et arbejdsmarked, hvor vi oftest hylder konstante fremskridt og opadgående karrierestiger, kan ideen om at træde et skridt ned virke skræmmende eller sågar tabubelagt. Ikke desto mindre er der situationer, hvor dette valg kan være gavnligt eller nødvendigt – og i virkeligheden er det vigtigste, at du finder dit rette trin.

En karriere er traditionelt set blevet opfattet som en lineær stige, hvor det ultimative mål var at kravle højere og højere op. Valget af metafor fortæller noget om den sort/hvid-tænkning, som i mange år har præget karrierediskursen; enten træder du et skridt op, ellers træder du et skridt ned.

Heldigvis er synet på karrierestigen blevet udfordret de seneste år i takt med, at flere og flere indser, at succes ikke udelukkende handler om at nå toppen, men snarere om at finde en balance, der passer til den enkeltes liv og værdier.

> For nogen kan det give mening at træde et skridt ned for at minimere antallet af arbejdstimer og få mere tid til familien; andre ønsker at påtage sig et mindre ansvarsområde for at prioritere deres mentale sundhed og mindske stressniveauet.

Det er altid en god investering at mærke efter og tage sit arbejdsliv op til revision løbende – for måske er tiden inde til, at du skal ændre på nogle parametre for at finde dit rette trin at stå på.

ET TRIN AD GANGEN

For at lykkes med et karriereskifte – om det så er op, ned eller til siden – er det afgørende, at du formår at kommunikere det klart og tydeligt til omverden – og et oplagt sted at starte er dit CV.

Hvis du skulle træde et trin op ad karrierestigen, vil vi anbefale dig at præsentere din motivation for at påtage dig et større ansvarsområde og argumentere for, hvorfor du er klar til dette skridt – og præcis det samme gør sig gældende, når du skal træde et trin ned.
Ansættende ledere er ikke tankelæsere, og det er derfor din opgave at fortælle vedkommende, hvorfor de trygt kan indkalde dig til samtale, selvom dit CV afslører erfaring på et højere niveau.

Ved at uddybe dine konkrete ønsker og ambitioner og komme tvivl og bekymringer i forkøbet, hjælper du således den anden part med at se potentialet for et match.

> Hvis du ikke ønsker ledelsesansvar, skal du måske ikke fremhæve dine fem år i spidsen for en organisation på 200 medarbejdere. Fortæl derimod hvorfor du ønsker at træde et skridt ned – og at du altså ikke begynder at kede dig og smutter igen lige om lidt.

Hvis du ikke ønsker ledelsesansvar, skal du måske ikke fremhæve dine fem år i spidsen for en organisation på 200 medarbejdere. Fortæl derimod hvorfor du ønsker at træde et skridt ned – og at du altså ikke begynder at kede dig og smutter igen lige om lidt.

Det er vigtigt at understrege, at det ikke nødvendigvis er et jobskifte, der skal til for, at du kan få opfyldt dine ønsker for fremtiden. Måske kan en intern omplacering være løsningen – og i så fald er det første skridt måske knap så stort, som du tror.

At træde et skridt ned ad karrierestigen kan føles som et tilbageskridt, men det er altid det rigtige at vælge balancen – også hvis det bliver på bekostning af højden! Heldigvis siger vores erfaring os, at dem, som kaster sig ud i det, ofte opdager, at succes ikke kun findes på toppen af stigen, men også langs de forskellige trin.

QUIET QUITTING: ET OPGØR MED HAMSTERHJULET

Hvis du mod forventning endnu ikke er stødt på termen quiet quitting, der fylder i medier verden over, så handler det om kort fortalt om at gøre præcist dét, man er ansat til. Hverken mere eller mindre.

Fænomenet quiet quitting er efterhånden velkendt, efter det spredte sig på sociale medier med budskabet om, at man som medarbejder skal levere lige akkurat dét, der står i kontrakten – både hvad angår antal timer og arbejdsopgaver.

Termen er i sig selv en smule misvisende, for der er ikke tale om at forlade sit job. Der er heller ikke tale om et synligt oprør, for som medarbejder møder man fortsat op på sin arbejdsplads, og man yder den indsats, man er ansat til og bliver betalt for. Men så heller ikke mere.

ET TAVST SELVFORSVAR

Måske tænker du, at quiet quitting er et resultat af manglende engagement og ambitioner hos medarbejderen. Men vi tror i stedet, at det skal ses som et tavst selvforsvar mod et arbejdsliv ude af balance og ikke mindst som et forsøg fra medarbejderens side på at passe bedre på sig selv.

> Hvor det i gamle dage var kroppen, der blev nedslidt, er det ifølge fremtidsforsker Anne Skare Nielsen i højere grad hjerne, sjæl og hjerte, der slides op i dag – altså medmindre vi passer på os selv og hinanden.

Derfor må arbejdspladser i vores optik indse, at hvis en medarbejder passer sit arbejde – samtidig med, at vedkommende sætter grænser og værner om sin personlige tid – så er det en adfærd, der bør opmuntres. Hvis man som medarbejder formår at finde den balance, så er der nemlig også større chance for, at man kan udfylde sit job på den lange bane – og mindre risiko for, at man reelt flygter fra arbejdspladsen.

TILLID OG ÅBENHED ER NØGLEN

Ifølge forskere er quiet quitting en naturlig reaktion på for snævre rammer i arbejdslivet, og det er næppe tilfældigt, at tendensen kommer i kølvandet på Covid, hvor mange fik smag for en alternativ måde at strikke arbejdsdagen sammen på – og ikke mindst mulighed for at mærke efter om de mange arbejdstimer, er tiden værd.

Frygter du som leder tendensen, kan dit første skridt derfor være at udvise en større grad af tillid til dine ansatte og deres evner til selv at tilrettelægge deres arbejde. For mange virksomheder kan det f.eks. give værdi at flytte fokus fra, hvornår og hvor længe medarbejderne er på arbejde over på værdien af indsatsen.

> Spørger du os, skal faren ved quiet quitting ikke findes i, at medarbejdere drosler ned på antallet af timer på deres arbejdsplads. Det er derimod det tavse aspekt, der kan være bekymrende.

Som leder gør du derfor klogt i at skabe et rum, hvor der er plads til, at medarbejdere kan være åbne om deres ønsker til deres arbejdsliv samt om de ting, der ellers kan være svære at sætte ord på.

Når det er sagt, har man som medarbejder et medansvar for at bidrage til det åbne forum, for hvis man som ansat pludselig ændrer drastisk adfærd på arbejdspladsen uden at italesætte det, kan det give anledning til misforståelser og unødig bekymring hos både arbejdsgiver og kollegaer.

> Og når vi ikke taler om de udfordringer, vi oplever i vores arbejdsliv, så afskriver vi også muligheden for, at de kan løses i fællesskab.

Lad os slutte af med at fastslå: Vi tror ikke, at quiet quitting er et fænomen, der skal bekæmpes. I vores optik bør det derimod ses som et led i en nødvendig og naturlig udvikling mod større trivsel og som et signal om vigtigheden af at tage stilling til, hvor meget arbejde skal fylde i vores liv – og ikke mindst vigtigheden i, at vi får det italesat.

Fremtidsforsker Anne Skare Nielsen siger det så fint: ”Travlhed får dig hurtigt et eller andet sted hen. Trivsel – hvor man virkelig prioriterer, hvad der får en til at blomstre – får dig langsomt men sikkert hjem”.

ER PAUSION DEN NYE PENSION?

I mange år har der været en gængs formel for vores arbejdsliv med plads til ganske få mellemregninger; fuldtidsuddannelse, fuldtidsarbejde og til sidst fuldtidspension. Men den hårde opdeling er i vores optik håbløst forældet og ikke mindst begrænsende – og det gør du som leder klogt i at have in mente.

Pensionen kom til i en tid, hvor arbejdsmarkedet var præget af industri – og hvor gammel var lig med udtjent. I dag rummer produktivitet langt mere end dengang; og sjældent er alder afgørende for den værdi, den enkelte kan bidrage med på arbejdsmarkedet.

Netop derfor mener vi ikke, at alder bør udløse udløbsdatoen på vores arbejdsliv. Naturligvis findes der erhverv, hvor man nedslides tidligere end i andre – og selvom du ikke har haft et hårdt fysisk arbejde, kan du selvfølgelig også som 65-årig kontormedarbejder føle dig fuldstændig pensionsmoden. Og fred være med det.

Men for mange betyder det at nå pensionsalderen ikke nødvendigvis, at batterierne er flade for good. Tværtimod kan det for nogle være rigtig værdifuldt at blive på arbejdsmarkedet – forudsat, at det kan foregå under de rette rammer.

> Spørger du os, kalder det på en ny formel, hvor vi ikke arbejder uafbrudt henimod én endegyldig afslutning på vores arbejdsliv.

Vi har nemlig skiftende forudsætninger – og ikke mindst prioriteter – i forskellige faser af vores liv. Forestil dig, at vi på samme måde kan bytte den endegyldige afslutning ud med løbende pauser og dosere dem igennem livet i den form og den længde, der giver mening for vores livssituation på det givne tidspunkt. Så vi i nogle perioder knokler igennem karrieremæssigt; og i andre drosler ned på den front.

Hvornår pauserne skal falde, hvor lange de skal være, og hvad de skal bruges til, må være op til den enkelte. Måske har man et ønske om at tilbringe mere tid med sine børn, mens de er små, måske har man brug for at genopdage sig selv midtvejs i livet, eller måske har man mod på at tage en ny uddannelse?

I et samfund, hvor vi hele tiden genererer ny viden – og hvor den teknologiske udvikling buldrer derudaf – forældes vores faglige kompetencer hurtigere. Derfor kan vi ikke lægge skoletiden bag os, når uddannelsesbeviset er i hus, og der bør være plads til at lære, genlære og aflære undervejs i vores arbejdsliv.

Hvad, der er rigtigt for den enkelte, kan ikke sættes på formel, men vi tror, at vi som samfund gør klogt i at finde en måde at understøtte behovet for pauser. Måske vi skal have en optjeningsmodel, som vi kender det fra ferieordningen, eller måske skal pensionsopsparingen udbetales i rater?

KÆRE SAMFUND: ONE SIZE DOES NOT FIT ALL

Formentligt er den øgede efterspørgsel på løbende pauser en naturlig reaktion på for snævre rammer i et hastigt foranderligt arbejdsmarked. Samtidig fik mange under covid-19 – godt nok tvunget – mulighed for at smage lidt på livet udenfor hamsterhjulet med mere tid til både sig selv og sin familie; og ikke mindst til at mærke efter, hvad der er vigtigst for dem.

> Hvis du som leder sidder med tanken om, hvorvidt en mere flydende tilgang til arbejdslivet vil få konsekvenser for indtjening og produktivitet, så husk på; friere rammer vil ofte blive tilbagebetalt med fornyet energi, opdateret viden og værdifulde indsigter.

Og hvis du fortsat sidder fast i overvejelser om, hvorvidt dine medarbejdere skal have mulighed for at arbejde hjemmefra, ja så er du håbløst bagud. Der er nemlig nye aspekter af vores arbejdsliv, der skal tages stilling til; og der kommer løbende flere til.

Vi ser en langt større efterspørgsel fra jobsøgende på at kunne tilrettelægge sit arbejdsliv ud fra individuelle behov, og den kommende generation af medarbejdere ønsker mere fleksible og frie rammer. Og det vil bringe os længere væk fra det klassiske 8-16-job – og fra tanken om fuldtidsuddannelse, fuldtidsarbejde og til sidst fuldtidspension.

Alt i alt handler det om, at vi skal have forståelse for, at der ikke kun findes én måde at stykke sit arbejdsliv sammen på. At stemple ind og ud af arbejdsmarkedet er i vores optik et led i en sund udvikling, hvor vi tager stilling til, hvor meget arbejde, uddannelse, selvudvikling, relationer – eller ro – skal fylde i forskellige perioder af vores liv.

Derfor kan pauser meget vel gå hen og blive afløseren for pension. Skal du på ”pausion”?

HAR DU SPURGT IND TIL DIN MEDARBEJDER I OVERGANGSALDEREN I DAG?

Præcis ligesom under barsel, langtidssygdom, skilsmisse eller øvrige livssituationer, så gennemgår en medarbejder i overgangsalderen en mærkbar forandring – og det skal vi kunne rumme og turde tale om på arbejdspladsen.

Søvnproblemer, hedeture og koncentrationsbesvær eller sågar sygedage, langtidssygemeldinger og opsigelser; overgangsalderen kommer i mange former og er ikke altid for sarte sjæle. Det kan gøre ondt på virksomhedens bundlinje, på videndelingen kolleger imellem og ikke mindst på medarbejderen selv, hvis vi ikke har et sprog og et åbent sind omkring livets mange faser.

Vi er overvejende ret imponerede over den udvikling, kvinder gennemgår i tiden som arbejdstager. Mange af os bliver gravide, er barslende og mærker på sigt overgangsalderens forandringer, mens vi fortsat er på arbejdsmarkedet – og det er immervæk rundt regnet halvdelen af den danske arbejdsstyrke, som før eller siden erfarer dette på egen krop.

Det er ikke diskvalificerende; det er udviklende og stort – men til tider også møg bøvlet.

> Fra adskillige studier ved vi, at kønsdiversitet i såvel ledelsen som medarbejderstaben giver de bedste resultater, og derfor skal vi gøre os umage for at holde på de dygtige medarbejdere trods ændrede livsvilkår.

Derfor virker det for os også skørt, at vi som arbejdspladser forventer det samme inden for de samme rammer, selvom medarbejderen har potentielt ændrede vilkår for at udføre sit arbejde. Det amerikanske nyhedsmedie, Bloomberg, refererer til et studie fra 2022, hvor næsten halvdelen af 1.000 adspurgte kvinder i alderen 40-55 år har overvejet at ændre deres arbejdsliv for at håndtere menopause-symptomer. Det kan i værste fald ende med, at en hel masse senior power forlader virksomheden på grund af manglende forståelse og fleksibilitet.

Det mener vi godt, at vi kan gøre bedre – og heldigvis ligger løsningen i min optik lige for: Vi skal tale højt om overgangsalderen, og vi skal være villige til at udvide rammerne. Hvordan det konkret kan gøres, har jeg samlet mine tre bedste råd til lige her.

SÅDAN BLIVER DU MERE OVERGANGSALDERVENLIG

1. Accepter situationen
Som arbejdsplads bliver vi nødt til at acceptere, at livet kommer med forskellige faser, og med de forskellige faser følger forskellige begrænsninger – men også muligheder, indsigter og udviklingsrum. Vi kender det allerede fra de medarbejdere, som gennemgår en sygeorlov, barsel eller skilsmisse; på samme vis kan overgangsalderen være livsomvæltende, og vi bliver nødt til at imødekomme, hvis vores kollega i en periode har andre behov og ønsker end normalt.

> Vi er ikke selv den samme medarbejder, som ung og nyuddannet versus som moden og erfaren, og begge dele har i dén grad sin berettigelse på arbejdsmarkedet.

2. Åben døren
Som leder har man et særligt ansvar for at skilte med, at døren altid står åben – også til de svære og sårbare samtaler. De kan i øvrigt både være mellem lederen og den berørte medarbejder, men det kan også hæves op på et kollegialt plan, for overgangsalderen påvirker os alle enten direkte eller indirekte og er derfor hverken et udelukkende kønnet eller aldersmæssigt problem.

3. Find konkrete løsningsforslag
Hvis rammerne justeres, så er medarbejdere i overgangsalderen fortsat i stand til at præstere alt det forventede i deres jobs – og det kan være få ændringer, der skal til for at skabe et bæredygtigt arbejdsliv for din medarbejder. Overgangsalderen er et biologisk vilkår, og som navnet også understreger, så er der tale om en overgangsperiode, hvor I sammen bør finde frem til de aftaler, der fungerer for netop jer.

De løsningsforslag, vi er stødt på i vores research, strækker sig fra gennemgribende nationale initiativer til helt jordnære tiltag på den enkelte arbejdsplads. I den ene ende finder vi f.eks. England, hvor man har gennemført en række politiske aftaler, sat overgangsalder på det nationale skoleskema og indført såkaldte menopause mentorer i sundhedsvæsenet. I den mere simple ende er der eksempler på danske arbejdspladser, som giver de berørte kvinder mulighed for at sidde tættest på kontorets vinduer, eller laver aftaler om nedsat tid, mens symptomerne er på sit højeste.

Spørger du os, er nøgleordene fleksibilitet og forståelse – og lykkes vi med det, så er det ikke alene god stil overfor den berørte medarbejder, men også et skarpt konkurrenceparameter for arbejdspladsen, som stiller sig stærkt i kampen om de modne kvindelige kapaciteter.

Vi kan derfor kun anbefale dig at spørge ind til din medarbejder i overgangsalderen allerede i dag. Det er ikke farligt, men omsorgsfuldt og fornuftigt – for din medarbejder såvel som for din bundlinje.

TRE RÅD, DER KAN KICKSTARTE DIN BÆREDYGTIGE BUSINESS

Bæredygtighed er ikke længere alene et konkurrenceparameter. Det er en hygiejnefaktor.

Hver dag ser nye trends dagens lys. Det gælder inden for alt fra mode, kunst og musik til politik, teknologi og sundhed. Mens nogle trends visner lige så hurtigt, som de spirer, gror andre sig til megatrends, som for alvor revolutionerer vores måde at leve og tænke på.

FN præsenterede i 2015 sine 17 verdensmål under overskriften bæredygtig udvikling, som netop er en af de megatrends, der har forandret hverdagen for os alle. Det gælder også erhvervslivet, men på nogle arbejdspladser står den bæredygtige omstilling dog stadig stablet i flyttekasser – et farligt træk, for i forretningsregi er bæredygtighed allerede blevet licence to operate rigtig mange steder.

> Nice-to-have er for længst need-to-have, når det kommer til bæredygtighed, som ingen virksomheder kan se bort fra.

Økologi og miljøcertificeringer er ikke længere kun en luksus for de velhavende, men noget forbrugere, medarbejdere og ikke mindst verdens politikere kerer sig om.

Derfor er det heller ikke længere kun de globale koncerner, der er optaget af de nye strømninger. Mange små og mellemstore virksomheder har fået sig ambitiøse agendaer på området, så står din bæredygtige omstilling fortsat opmagasineret, er det snarere nu end senere, at du skal have kickstartet din bæredygtige business.

Start som virksomhedsejer, direktør og leder med at tænke over, hvilke af verdensmålene du kan arbejde aktivt med – for selvom alle målene er vigtige, kan det være, at nogle er mere nærliggende end andre for jer at kaste jer over.

Derfor er vores første råd, at du kigger på jeres organisations aktiviteter og vurderer, hvor I kan gøre den største forskel i den bæredygtige omstilling og virkelig flytte noget i hverdagen.

> Mange virksomheder har allerede fået forbrugerhug og skrækkelig presseomtale for at have brandet sig på bæredygtige initiativer, som mere har lugtet af hul markedsføring end reel bæredygtig omstilling.

Derfor er vores andet råd, at du altid skal kunne dokumentere den eller de forskelle, I laver, på en konkret og præcis måde. Det gælder både når arbejdet handler om f.eks. CO2-udledning, biodiversitet, plastik og sociale forhold.

Et tænkt eksempel kan være, at du frem til 2025 vil sikre dig, at flere leverandører gør en aktiv indsats for at bekæmpe klimaforandringer. Det kan du løbende dokumentere ved f.eks. at påvise, at en større procentdel af dine leverandører opnår miljøcertificeringer/mærkninger på deres produkter eller anvender mere genbrugsemballage end tidligere.

Men en strategi er ikke meget værd, hvis ikke dine medarbejdere er med dig. Derfor er vores tredje råd, at du involverer dem i processen, så ledelsens gode hensigter ikke ender med blot at forblive urealiserede ambitioner på flotte plancher.

Der kan være guld at hente med en proaktiv approach til bæredygtig udvikling, for det er højt værdsat og efterspurgt af forbrugere og andre nøgleinteressenter. Så hvis ikke du er kommet ud af startboksen, bør du se at komme det, for en bæredygtig business er ikke længere en trend for de få – det er ***the new normal***.

– DET HANDLER OM MENNESKER

HUMANTRUST

TILLIDSFULD REKRUTTERING