

---

# Bedre balance?

**Meningsløshed, kamp,  
involvering og rekruttering**

*En undersøgelse af konsekvenser og  
muligheder for udflytningen af statslige  
arbejdspladser*

---

JUNI 2018



LUNDMANN

# Indholdsfortegnelse

Sammenfatning .....	3
Indledning .....	5
<b>Meningsløse forandringer i organisationer .....</b>	<b>8</b>
Når meningsløshed bliver til absurditet .....	8
Den meningsløse adfærd kan betyde øget lede .....	10
Hvis noget er meningsfuldt nok, kan man få os til hvad som helst! .....	10
Hvordan skaber du så en ny mening? .....	10
Faciliter en mening sammen med andre .....	12
<b>Ledelse af organisationer under forandring .....</b>	<b>13</b>
Skal du modarbejde beslutningen? .....	13
Skal du acceptere beslutningen? .....	14
Åbning af forhandlingsvinduet .....	14
Fokuser på mulighederne .....	15
Arbejd med forandringerne som et kollektiv .....	16
Hyr en erhvervspsykolog – og husk at booke tid til dig selv .....	17
<b>Onboarding til en ny organisation – rekruttering er sjældent det problem, vi tror, det er .....</b>	<b>19</b>
Hvordan rekrutterer man til en udflyttet organisation? .....	19
Onboarding til en ”tom” organisation .....	20
Systemisk analyse – en forudsætning for god rekruttering og onboarding .....	21
Den nye, gamle organisation .....	22

© Copyright: LUNDMANN

Titel: Bedre balance? Meningsløshed, kamp, involvering og rekruttering: En undersøgelse af konsekvenser og muligheder for udflytningen af statslige arbejdspladser

Udgivelsestidspunkt: Juni 2018

**Rapporten og pointer herfra må ikke gengives uden reference til rapporten.**

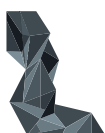


LUNDMANN

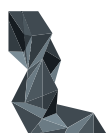
# Sammenfatning

Nærværende rapport er blevet til på baggrund af de konsekvenser, bekymringer og udfordringer, som udflytningen af statslige arbejdspladser har givet anledning til. I marts 2018, ca. to måneder efter udflytningen blev meldt ud, har vi interviewet udvalgte ledere og direktører for udvalgte udflyttede statslige arbejdspladser. Rapporten sammenfatter centrale temaer blandt disse personer, og temaer for udflytningen mere generelt. Selvom rapporten tager udgangspunkt i udflyttede statslige arbejdspladser, kan flere temaer perspektiveres til en række andre situationer, som både offentlige og private virksomheder kan stå i. Sådanne situationer kan f.eks. omhandle etablering af nye enheder mere generelt, fusioner, fyringsrunder, lukning af enheder, ledelse i mere eller mindre topstyrede organisationer mv. Af den grund, og for at sikre anonymiteten for de involverede deltagere, har vi valgt at skrive rapporten lidt utraditionelt, nemlig som tre separate indlæg omkring centrale temaer og perspektiver i forbindelse med udflytningen. De tre temaer er:

1. **Meningsløshed:** Her vil vi adressere, hvorfor udflytningen kan opleves som meningsløs, konsekvenserne herved, og hvad man som leder kan gøre for at håndtere denne meningsløshed – både for sig selv og for sine medarbejdere. I den forbindelse kommer vi ind på, hvordan beslutningen om udflytning kan sætte gang i mere grundlæggende organisationsforandringer.
2. **Reaktion på udmeldingen og perspektiver i forhold til medarbejdere på en udflyttet arbejdsplads:** I dette indlæg kigger vi på to typiske reaktionsmønstre i forbindelse med en udmelding af så radikal karakter som udflytning af arbejdspladsen. Vi diskuterer fordele og ulemper ved disse og perspektiverer til åbningen af et forhandlingsvindue. Vi adresserer også her, hvordan man ved at skabe klare, entydige muligheder for de involverede medarbejdere, kan fastholde, og måske endda øge performance i transitionsprocessen.
3. **Rekruttering og onboarding:** Udflytningen skaber et massivt behov for rekruttering, og de vanlige fastholdelsesstrategier er sat under pres. Når man flytter til en del af landet, hvor de medarbejdere som man efterspørger, ikke nødvendigvis findes, bliver man nødt til at gentænke sine rekrutteringsstrategier. Når man ansætter nye medarbejdere, bliver onboardingprocesserne, en væsentlig del, af hvorvidt de ønskede mål nås. I dette indlæg sætter vi spørgsmålstejn ved den traditionelle idé om rekruttering, der handler om at *finde* den rigtige medarbejder, og i stedet kigger vi på, hvordan såvel historikken som ledelsen kan *skabe* de medarbejdere, som man har behov for.



Helt overordnet omhandler, rapporten hvordan mening, relationer og støtte har en betydning for, hvordan udflytningen lykkes. Ligeledes adresserer rapporten, at vores særlige ideer om f.eks. rekruttering og onboarding kan blive en hæmsko for implementering af forandringer, og hvordan udvikling af såvel formål, vision og strategi som rekruttering kan skabe et fundament for endnu bedre organisationer.



# Indledning

Udflytningen af statslige arbejdspladser anno 2018 var ventet med stor spænding da det d. 17. januar blev offentliggjort, hvem der blev udflyttet – og hvortil. En stor del af de berørte ansatte og ledere følte sig overrumplet af beslutningen. Beslutningen førte for manges vedkommende til frustrationer, følelser af meningsløshed, spekulationer omkring de praktiske omstændigheder og selvfølgelig også en usikkerhed omkring enhedens fortsatte arbejde.

Da en stor del af konsekvenserne ved udflytningen vedrører henholdsvis outplacement, fastholdelse, rekruttering og onboarding, besluttede LUNDMANN sig for at dykke ned i nogle af de oplevelser, udflytningen har forårsaget. Undersøgelsen er initieret af LUNDMANN, og rapporten er derfor ikke styret af nogle udefrakommende dagsordener. LUNDMANNs bevæggrund for at tage fat i netop udflytningen er, at vi, i vores hjælp til såvel udflyttede organisationer, som til organisationer, der står i tilsvarende problemstillinger (jf. nedenfor), har brug for at vide, hvad der er på spil. For at kunne give kompetent konsulentbistand, bliver vi med andre ord nødt til at besidde viden om området.

I marts 2018 stødte vi derfor alt eksisterende materiale op om udflytningen og anden information af betydning, ligesom vi interviewede en række direktører og ledere af udflyttede enheder. I vores samtale med ledelsen i udflyttede organisationer har vi holdt fokus på oplevelserne af udflytningen og de konsekvenser, som udflytningen har og får for ledelsen, medarbejdernes trivsel mv.

Selvom udflytningen kun vedrører et afgrænset antal statsligt ansatte, er perspektivet meget større. De påvirkninger, som en udflytning af statslige arbejdspladser medfører, spiller også ind på en række mere generelle processer, som mange andre offentlige og private virksomheder undergår i forskellige sammenhænge. En del af de processer, som indgår i udflytningen af statslige arbejdspladser, kan således perspektiveres til eksempelvis:

1. **Etableringen af nye styrelser, fonde, nævn og andre enheder.** Dette sker hyppigt og indebærer ofte udfordringer omkring tiltrækning, etablering, udvælgelse, onboarding, strategi mv., som ligner de udfordringer, udflytningen har – om end der naturligvis også er forskelle.
2. **Fusioner af arbejdspladser.** En fusion er som oftest også en fysisk flytning for en vis del af de involverede medarbejdere. En anden lighed med udflyttede arbejdspladser er, at der bliver truffet en beslutning, som kan forekomme meningsløs for nogle af medarbejderne, og som sjældent viser sig at give de synergier, man havde håbet på. Såvel fusioner som udflytning kan skabe hårde psykiske belastninger hos medarbejderne.



3. **Flytning af private arbejdspladser.** Her er de forskellige konsekvenser vedr. onboarding, rekruttering, udvælgelse, etablering mv. ofte de samme som for statslige arbejdspladser, om end beslutningen oftere udelukkende er økonomisk funderet.
4. **Afskedigelse af medarbejdere.** Her er specielt de udfordringer, der vedrører outplacement, de samme, som når det kommer til statslige arbejdspladser.
5. **At være leder i en topstyret organisation.** Når beslutningstagerne ikke inddrager direktionen i beslutningen, og i den konkrete udmøntning af den, kan der forekomme en vis lede, meningsløshed og deslige – uanset om det er en statslig, anden offentlig eller privat organisation.
6. **Lukning af en enhed.** For mange af de involverede parter i udflytningen, svarer udflytningen nærmest til, at man lukker enheden helt ned. Det, som åbner på den anden side, er mere eller mindre en ny organisation.

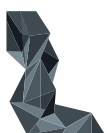
Vi har ved vores interviews med de involverede ledere af de udflyttede statslige arbejdspladser garanteret anonymitet, og derfor vil der heller ikke være noget i rapporten, som kan henføres til enkeltindivider. Ligeledes var en del af udtalelserne på interviewtidspunktet "top-of-mind", hvilket skyldes netop det tidspunkt, hvor lederne blev interviewet. Det drejer sig f.eks. om afklaring af regler, hjemmearbejdspladser, bonusser, fratrædelser mv. Mange af disse emner formodes at være mere afklaret nu, hvorfor det ikke længere ville give lige så meget mening at gengive disse uklarheder. Alligevel er det dog værd at bemærke, at vi gennem nærværende undersøgelse har fået indtryk af, at flere af de læringspunkter, der blev fremhævet i erfaringsopsamlingerne fra den første udflytningsproces i 2015<sup>1</sup>, ikke synes at være blevet tilstrækkeligt prioriteret af Moderniseringsstyrelsen i forbindelse med denne udflytning. Det drejer sig eksempelvis om åben kommunikation og fastlæggelsen af klare rammer gennem hele processen.

For at perspektiverne kan bruges af andre end blot dem, som er involveret i en udflytning af statslige arbejdspladser, har vi udvalgt tre temaer, der dækker centrale problemstillinger, som udflytningen kan afstedkomme, og som kan perspektiveres til en eller flere af situationerne ovenfor. Disse temaer er:

1. Oplevelsen af meningsløshed – og hvad man kan gøre ved det
2. Lederens reaktioner på beslutningen, konsekvenser heraf, og hvordan man samler sit hold
3. Nye perspektiver på rekruttering og onboarding til den nye organisation

---

<sup>1</sup> Se eksempelvis Finansministeriets rapporter fra januar, 2018: "Erfaringsopsamling – Bedre balance" og «Inspiration til medarbejdertiltag og fastholdelse ved flytning af statslige arbejdspladser»



I modsætning til en traditionel rapport, er denne rapport ikke opbygget som en gengivelse af empiriske resultater<sup>2</sup>. I denne kvalitative, diskuterende rapport har vi fokus på, HVORDAN og HVORFOR, snarere end "hvor mange" eller "hvor meget". Vi har derfor skrevet rapporten som indlæg, der perspektiverer de enkelte temaer, og som kan skabe inspiration til, hvad man kan gøre som leder, når man står i en tilsvarende situation.

Hvordan skal man håndtere udflytningen? Hvad med de følgevirkninger, det har for ledelsesrummet i organisationen og medarbejdernes trivsel? Hvad gør man for at fastholde medarbejdere og tiltrække nye i forbindelse med en udflytning? Det er spørgsmål, som det kunne være rart at finde entydige svar på, og selvom det ville være relativt ligetil at skrive om 'Fem ting, du bør være opmærksom på under en udflytning' kalder disse problemstillinger på en større kompleksitet. Organisationer, medarbejderne, økonomi, de samfundsmæssige strukturer, konjunkturer, politik og interaktioner herimellem betyder, at man må forstå sammenhænge i et større perspektiv. Samtidig er det jo en bunden opgave at handle på problemstillingerne, og vi har derfor valgt at præsentere vores bud på løsningsmodeller i løbet af rapporten. Ingen af de bud, vi giver, kan forstås som endelige løsninger, men som væsentlige temaer, der kan integreres i den enkelte organisations generelle rekrutteringsstrategi.

Det er vores håb, at vi med rapporten kan bidrage med nuancer på udflytningen, nuancer som forhåbentlig kan skabe flere muligheder og nye perspektiver. Dette gælder både for dem, som er involveret i en udflytning, og dem som står i relaterede situationer. Vi håber også, at ledelsen i udflyttede organisationer kan blive inspireret og få mod på f.eks. at genbesøge rekrutteringsstrategier, onboardingprocesser og fastholdelsesperspektiver, som kan hjælpe organisationerne på den lange bane. Det er vores håb med denne form, at rapporten bliver mere spændende at læse, ligesom vi mener, at pointerne bliver formidlet skarpere, når de ikke skal godkendes og accepteres af bestemte rettighedshavere med større eller mindre politiske dagsordener.

God læselyst!

PS. Hvis du har spørgsmål eller kommentarer, er du meget velkommen til at tage kontakt til os.

---

<sup>2</sup> Vi mener, at det er en illusion at tro, at man kan gengive empiri som noget objektivt, da en gengivelse altid vil være underlagt en særlig forforståelse af empirien, en særlig tolkning af denne, og endelig en særlig formidling af denne. Alt dette kan kun være subjektivt funderet (da det altid er subjekter, som indhenter og rapporterer). Ligeledes er der altid et spring mellem tidspunktet for indhentning og tidspunktet for den såkaldte gengivelse, og en gengivelse kan derfor heller ikke sige noget om situationen, som den er nu.



# Meningsløse forandringer i organisationer

*”At arbejde og skabe ”for ingenting”, at hugge i ler, at vide, at ens værk ingen fremtid har at se det tilintetgjort på en dag og erkende, at det dybest set ikke har større betydning end at bygge for århundreder – det er den vanskelige visdom, som den absurde tanke lærer. På én gang at gøre begge disse ting – på den ene side fornægte og på den anden side hævde og hylde – det er den vej, der åbner sig for den absurde kunstner. Han skal give tomheden farver” (Albert Camus)*

De færreste er nok uenige i, at mennesket er et meningssøgende væsen. Vi er meget mere tilbøjelige til at gøre noget, som giver mening for os, end noget som ikke giver mening.

Alligevel er der meget i livet, som føles meningsløst. Der behøver ikke være tale om den store eksistentielle ”hvad-er-meningen-med-livet”-meningsløshed.

Meningsløshed findes i mange afskygninger. Det kan f.eks. føles meningsløst, når du læser et usammenhængende dokument. Det kan også føles meningsløst, når du står og venter i kø hos bageren i 20 minutter for at opdage, når det bliver din tur, at brødet er udsolgt. Det kan føles meningsløst, når du har brugt tid og energi på at arbejde 3 dage på et projekt, som alligevel ikke bliver brugt til noget. Denne slags meningsløsheder oplever vi formentlig alle sammen af og til. Det er en følelse, som kan gribe os mere eller mindre kortvarigt, hvorefter vi igen kaster os over noget, som virker mere meningsfuldt, dvs. at gøre noget, vi mener, gør en eller anden forskel. Midt imellem sådanne to meningsløshedsfølelser – ”meningen med livet”-meningen og ”hverdags”-meningen ligger der en anden følelse af meningsløshed. Når meningen med det, vi arbejder for, det som vi har brugt lang tid på at opbygge, den synlige (positive) forskel, vi mener, vi gør – når det bliver taget fra os, er det ofte hele vores arbejdsliv, vi begynder at sætte spørgsmålstegn ved. Når det, vi arbejder hen imod, ikke længere opleves værdsat, eller når det bliver ændret helt radikalt, kan al den tid, vi har brugt på det, også hurtigt føles som spild af tid og dermed meningsløst. Det er sådan nogle oplevelser, som kan opstå, når man bliver fyret, når ens organisation får en helt anderledes ny strategi eller vision – eller når ens organisation bliver udflyttet uden nogen dybereliggende grunde.

## Når meningsløshed bliver til absurditet

Selvom der bliver serveret en begrundelse (=mening) med f.eks. en udflytning, skal en sådan begrundelse give mening på flere niveauer for at blive legitim. Jo flere niveauer meningsløsheden kommer i spil på, des mere absurd vil en beslutning opleves. Med





udflytningen af statslige arbejdspladser som eksempel, kan meningsløsheden udspille sig på flere niveauer, f.eks.:

1. Et af hovedargumenterne for udflytningen af statslige arbejdspladser var, at den skulle skabe "bedre balance". Ikke desto mindre var langt over halvdelen af de statslige arbejdspladser inden udflytningen allerede placeret uden for hovedstadsområdet. Desuden er der relativt set langt flere offentlige arbejdspladser uden for hovedstaden, og ledigheden i de tilflyttede kommuner er lavere end i Københavns Kommune<sup>3</sup>. Derfor kan man med rette forholde sig kritisk til argumentet om, at udflytningen af flere arbejdspladser, skaber en bedre balance. Måske ligefrem tværtimod.
2. Når man som direktør i en organisation ikke selv har været involveret i en beslutning, om f.eks. en udflytning, opleves det ikke bare som ikke-involverende, men som meningsløst at være direktør. Dette skyldes, at det traditionelt hører til ens rolle som direktør, at man er med til at forme, træffe, eller i det mindste konkretisere sådanne beslutninger.
3. Et argument om, at udflytning af statslige arbejdspladser til provinsen skulle skabe vækst, opblomstring og højere faglighed i provinsen, kan der ligeledes sættes spørgsmålstegn ved, da sådanne effekter ikke er dokumenteret. De vil også være vanskelige at dokumentere – af den simple grund at vi lever i en kompleks verden, hvor det at trykke på A ikke bare fører til B. Der er så mange andre, der trykker på adskillige andre knapper, så hvad der evt. måtte føre til B er og forbliver et gætværk.
4. Når den mission, den udflyttede arbejdsplads tjener, f.eks. kræver højt specialiseret arbejdskraft, og man ikke ser en løsning på denne rekrutteringsudfordring, så bliver det også meningsløst, fordi man kan opleve, at hele organisationens mission smuldrer.
5. Når ens faglighed negligeres, eller når man oplever at have rigtig gode argumenter for en anden beslutning, eller i det mindste for at træffe beslutningen på en anden måde, uden at det bliver seriøst overvejet, så fremstår ens deltagelse i processen som meningsløs.

De fleste vil, når man begynder at reflektere over f.eks. udflytningen af arbejdspladser, hurtigt kunne nå frem til meningsløsheden i den. Hvis man ser meningsløsheden på flere af de forskellige niveauer, som er nævnt ovenfor, kan absurditeten også begynde at indtræde. Det betyder, at man ikke "bare" mangler en mening (som man kan forsøge at finde), men hele situationen kan opleves som grundlæggende irrationel og dermed latterlig, hvormed det heller ikke giver nogen mening at finde en mening. Af dem, vi har talt med, var der imidlertid ikke nogen, som (endnu) oplevede situationen som fuldstændig absurd.

---

<sup>3</sup> Kilde: Danmarks Statistik.



## Den menings søgende adfærd kan betyde øget lede

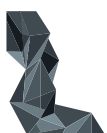
Ovenstående grunde kan være rigeligt til at give en række frustrationer og en meningsløshedsfølelse. Men hvis man samtidig er bare en smule humanistisk orienteret, vil man forsøge at forklare meningsløsheden eller absurditeten – altså tilskrive meningsløsheden en mening. Hvis det synes svært at finde en gyldig faglig, rationel mening med beslutningen, kan næste skridt være at tænke den som personlig eller partisk. Det kan f.eks. være, man begynder at tolke personlige, politiske særinteresser ind i beslutningen. En udbredt tolkning i forbindelse med udflytningen af statslige arbejdspladser handler om, at politikerne skulle have truffet beslutningen herom for netop at tækkes vælgere i provinsen. Om sådanne begrundelser findes eller ej, er sådan set irrelevant, for hvis det opleves som en plausibel tolkning, vil man være tilbøjelig til at begynde at forstå det sådan. Dermed bliver kimen lagt til en lede mod de ledere, der har truffet sådanne beslutninger. Men denne lede er kun opstået, fordi vi begynder med at mangle en mening.

## Hvis noget er meningsfuldt nok, kan man få os til hvad som helst!

Hvis man ikke tilbydes muligheder for at slippe af med meningsløsheden, vil de fleste mennesker stoppe med at arbejde for den sag, de er en del af. Selvom der ikke findes nogen undersøgelser af det, vil de fleste mennesker – uanset hvor de bor – formentlig flytte til Fyn, Samsø, Vestjylland eller endda Kina, hvis meningen var stor nok. Hvis du kunne stoppe CO2-udslippet ved at bruge dine kompetencer i Jylland – ville du så gøre det? Eller hvis du helt kunne forhindre, at nogen børn overhovedet får kræft, ville du så flytte? Eller hvad hvis du kunne skabe fred og harmoni i Mellemøsten? Ville du så flytte langt væk fra, hvor du bor nu? Uden at jeg kender dig, vil jeg gætte på, at du ville sige ja til at flytte langt væk, så længe du oplever en troværdig og stor nok mening i det. Hvis din ledelse ikke serverer en god nok grund eller mening med, at du skal flytte – eller hvis du ligefrem tror, at grunden til, at du skal udflyttes, er, at man netop vil fjerne mening fra din arbejdsplads, så gider du selvfølgelig ikke flytte med. Pointen er blot, at hvis en udflytning skal blive en succes både i forhold til at fastholde medarbejdere og i forhold til at rekruttere nye medarbejdere, er det indledende arbejde med at finde og skabe mening, en vision og en mission af afgørende betydning.

## Hvordan skaber du så en ny mening?

De, som tager en beslutning for din organisation, har naturligvis en eller anden mening med at gøre det. Hvis denne mening ikke er klar og entydig, og hvis den ikke opleves som fornuftig, så opstår der et problem. En mening, som skulle tjene din organisations formål endnu bedre, end den gjorde i forvejen. Men hvis beslutningstagerne nu ikke har gjort dette, kunne en vej at gå være "den ligeglade vej". Det betyder, at man



negligerer meningen – "Hvorfor er det overhovedet nødvendigt med en mening i mit arbejde? Jeg kan bare gøre, hvad jeg får besked på, og så er det fint nok. Så kan jeg udfolde mine værdier, interesser og livsmissioner i min fritid". Hvis det er sådan, man tænker det, så er der heller ikke nogen grund til at flytte med, når organisationen bliver udflyttet, for så kan man lige så godt finde et andet job og spare sig selv for de praktiske besværligheder, som også følger med en udflytning. Er man leder, kan det dog være ekstremt svært at motivere andre til noget, hvis man selv er ligeglad med meningen.

En anden vej at gå kunne derfor være, at du selv som leder skaber et nyt narrativ om meningen – meningen med udflytningen, og derigennem også en ny mening med organisationen. Det er klart, at ens beslutningskompetencer afgør, hvor kreativt man kan tænke en ny mening. Når det så er sagt, er det vigtigt at huske på, at alt i bund og grund kan tolkes som meningsløst (i relation til den store "meningen-med-livet"-mening), så når noget giver mening for os, er det, fordi nogen har konstrueret denne mening. Oplevelsen af mening kan således godt skabes, på trods af at udgangspunktet forekommer meningsløst.

Hvordan skaber man så en ny mening? Det er der ikke nogen entydig opskrift på. En begyndelse kunne være at afsøge lokale meninger i organisationen – hvad er f.eks. de enkelte afdelingers meningsfulde praksis? Formålet med dette er at have et godt sted at begynde, når man skal undersøge nye muligheder for at skabe mening. Hvis nu disse meninger, i forbindelse med en udflytning, f.eks. bliver udfordret af tab af oparbejdet viden, netværk, brugergrupper mv., eller i forlængelse af dette, hvis problemet er rekruttering af højt specialiseret arbejdskraft det nye sted, kunne en vej at gå være at hente sine formålsparagraffer frem. Formålsparagraffer er ofte skrevet relativt abstrakt, hvilket betyder, at der kan være mulighed for at benytte sig af nye (mere spændende) metoder og midler til at tjene formålet, ligesom formålet i sig selv måske også kan gentænkes. Kan man med andre ord tjene sit formål på andre måder, som ikke nødvendigvis kræver, at organisationen består af de samme (typer af) medarbejdere som før? Kan de resultater og produkter, man leverer, opnås på alternative måder? Måske kan man ligefrem benytte lejligheden til at justere på selve formålet. Hvis ens egen ledelse har skabt en svær situation, kan de være åbne for at skabe nye udfoldelsesmuligheder (se mere om forhandlingsvinduet på side 14). Hermed får man mulighed for at påvirke organisationen endnu mere i retning af f.eks. ens egne ønsker og drømme for organisationen. Man kan også skabe ny mening på et mere personligt niveau som f.eks.:

- 1) "Hvis jeg med en udflytning får mulighed for at tage en ny efteruddannelse, vil det være spændende for mig."
- 2) "Hvis jeg som en del af udflytningen kan blive forfremmet, kan jeg komme hurtigere frem i min egen karriere."



- 3) "Hvis jeg, pga. udflytningen, kan få lov til at arbejde på deltid, kan jeg skrive den bog, som jeg altid har drømt om".

At appellere til de personlige gevinster er det, man gør, når man tilbyder bonusser, hjemmearbejdsdage, deltidsarbejde, forfremmelser mv. Hvis de personlige ønsker er store nok, bliver spørgsmålet om fastholdelse, kun et spørgsmål om, hvor sandsynligt det vil være for medarbejderne at få dem opfyldt andre steder. Problemet med at skabe en mening kun med baggrund i egne personlige ønsker og behov kan imidlertid være, at disse ønsker og behov ikke nødvendigvis tjener andre, hvormed organisationen kan få væsentligt sværere betingelser for at lykkes. Ideen om mennesket som udelukkende en homo economicus, er på mange måder også fejlagtig. For at være god som leder er det i hvert fald væsentligt, at meningen også omhandler den organisation og de medarbejdere, man står i spidsen for.

## Faciliter en mening sammen med andre

Mening og meningsløshed er en oplevelse – noget som løbende bliver til i processer – ikke et objektive karakteristikum. Det betyder selvsagt, at alt kan tolkes som meningsløst – ligesom det kan tolkes som meningsfuldt. Dermed også sagt, at man som leder får flere muligheder med sine medarbejdere, hvis man er god til at tolke en mening, de kan identificere sig med. For at finde nye meninger kræver det dels nogle særlige værktøjer (f.eks. øgede beslutningskompetencer) og nogle særlige rum, der er åbne for at tænke kreativt om organisationen, dens eksistensberettigelse, dens metoder, midler og dens vision. For at lykkes konstruktivt med en sådan proces bliver den nødt til at blive faciliteret, da der ligger en iboende risiko for, at det ender i kaos – eller endnu større meningsløshed. Hvis man ikke ved, hvilke og hvor mange bolde man kaster op i luften, ved man heller ikke, om man kan gribe dem. Derfor bliver facilitering væsentlig. Ved at lykkes med en sådan proces – gerne sammen med de primære interessenter (f.eks. medarbejdere og egne ledere) kan man få parterne til at føle større mening med jobbet, og større medejerskab over organisationen – da de jo selv har været med til at skabe den nye reviderede eksistensberettigelse.



# Ledelse af organisationer under forandring

Fra den overordnede meningskabelse eller mangel på samme, dykker vi nu ned i det konkrete arbejde. For hvordan kan man håndtere tiden umiddelbart efter den organisatoriske transitionsproces er meldt ud? Hvordan samskaber du med medarbejderne en mening med transitionen? Og hvilke opmærksomheder er gode at have i forhold til medarbejdernes meningskabelse og trivsel til gavn for det daglige arbejde?

## Skal du modarbejde beslutningen?

*"Sometimes you have to pick the gun up to put the gun down."* (Malcolm X)

Efter den første oplevelse af meningsløshed har fortaget sig, reagerer du, som leder, på en eller anden måde på beslutningen. En mulig vej at gå er at modarbejde din egen ledelses beslutning. Ligesom du selv kan opleve meningsløshed, er der formentlig mange af dine medarbejdere, som også vil gøre det. Medarbejderne kan derfor have et ønske om, at du som leder taler deres sag og fremhæver deres modstand. Ved at tale medarbejdernes sag, kan du derfor fremstå solidarisk og lægge kimen til et konstruktivt samarbejde med medarbejderne i den videre proces. Der er blevet skabt mange fantastiske fællesskaber i tidens løb pga. fælles modstand eller ligefrem fælles fjender.

En ulempe ved denne strategi kan være, at du formentlig ikke kan røkke ved dine egne leders beslutninger (mange ledere tolker det som svaghed, hvis de omgør større beslutninger) og du kan ende med at gøre dig selv upopulær hos din egen ledelse. Modstand kan derfor hurtigt ende i symbolpolitik, og selvom du gør det for medarbejdernes skyld, kan strategien paradoksalt nok trække dig væk fra medarbejderne, fordi du bruger mere tid opad, og måske endda udadtil, end nedad i din organisation. Mens du kæmper medarbejdernes sag, har du altså ikke føling med dine medarbejdere i transitionsprocessen, hvor der hurtigt kan ske forandringer. Samtidigt kan modstanden gøre din forhandlingsposition sværere, fordi du kommer til at fremstå modvillig og derfor måske ikke får lov til at bestemme så meget – måske kan du ligefrem blive fyret – og så er du jo ikke til meget hjælp for medarbejderne. På den anden side kan man ved at modsætte sig beslutningen håbe på, at beslutningen omgøres, eller dele af den ruller tilbage, og i sådan en situation kan man pludselig stå som sejrherre, ja måske ligefrem en helt, over for medarbejderne, der så kan fortsætte som hidtil. Der er set eksempler på, at det faktisk kan nytte at yde en kvalificeret modstand, støttet af andre organisationer eller personer, som din egen



ledelse har respekt for.

Hvis du selv er i tvivl om, hvorvidt du har en fremtid i organisationen, kan det være, du er villig til at forsøge at tage kampen. Det betyder ikke nødvendigvis, at du skal trykke på alle tangenter, men nøje udvælge dem, som du vurderer, har den største effekt på beslutningstagerne.

## Skal du acceptere beslutningen?

En anden vej at gå er at acceptere ledelsens beslutning fra begyndelsen. Herved kan du bevare den gode relation opadtil, og det giver dig samtidig mulighed for at fokusere på dine medarbejdere. Du kan indkalde medarbejderne til et fællesmøde, hvor de kan lufte deres tanker – ellers kommer det bare til at foregå i krogene. Du kan, frem for at yde modstand, bruge energien på at lytte til dine medarbejders frustration, og du får derved et indblik i, hvad de er optaget af, hvilke spørgsmål der fylder, og hvad der er betydningsfuldt for dem. Du får derved skabt et overblik over, hvad der er vigtigt i din medarbejderledelse – hvilke spørgsmål du skal besvare, for at medarbejderne kan fokusere på deres arbejdsopgaver igen. Du kan også bruge din energi på at løse de praktiske udfordringer, der kommer af en udflytning.

Ulempen ved denne tilgang er, at medarbejderne kan opleve dig som beslutningstagernes forlængede arm (beslutningstagere, som de formentlig har mistet en del respekt for). Som en leder, der både lægger højre og venstre kind til. Dette indtryk vil være så meget desto større, hvis selve udflytningen i udgangspunktet ikke blev båret frem af en højere mening. Hvis medarbejderne er usikre på din position, delagtiggør de dig måske ikke i deres tanker, hvilket kan skabe en svær ledelsesposition for dig. Medarbejdernes loyalitet og motivation kan dale, og måske søger medarbejderne hurtigt nye jobs, fordi de har en følelse af, at I ikke er "i samme båd".

Der gives ikke nogen entydige anvisninger til, om det er bedst at kæmpe imod eller acceptere en beslutning om f.eks. udflytning af arbejdspladser. Det afhænger af mange faktorer. I det omfang det er muligt, skal man imidlertid afveje sine reaktioner, i forhold til hvad man kan opnå med dem. Det kommer vi ind på nedenfor.

## Åbning af forhandlingsvinduet

Selvom politikere ofte kan have en tendens til at stå ved de beslutninger, de har truffet, uanset om de er meningsfulde eller ej, skal man jf. det ovenstående ikke underkende muligheden for at kunne påvirke beslutningerne, eller justere på rammerne og ressourcerne for organisationen. Dermed kan udflytningen ende med at blive en positiv historie, for både de involverede parter såvel som for samfundet. En udflytning kan med andre ord også være anledningen til innovation, forbedringer og gladere medarbejdere. Det er nu, boldene bliver kastet op i luften.



I perioden frem til udflytningen er et forhandlingsvindue åbent, hvor nye strategier, nye delformål, nye arbejdsprocesser mv. kan drøftes. Hvor åbent dette forhandlingsvindue står, afhænger bl.a. af, hvordan man har tilgået udflytningen som leder. Hvis man f.eks. har kæmpet mod udflytningen med rationelle argumenter, og med opbakning fra personer, som de, der har taget beslutningen, anerkender som kompetente, kan der skabes en mulighed for, at beslutningen i en vis udstrækning omgøres. Hvis man kan fremstille situationen som uretfærdig – igen gerne med opbakning fra personer som de, der traf beslutningen, anerkender, så kan der skabes muligheder for kompensation. Hvis man kan dokumentere de besværlige forhold omkring udflytningen, vil der også være en vis lydhørhed over for at afhjælpe disse besværligheder. Ligeledes kan det være, at man ved at acceptere og samarbejde selv får lov til at styre processen i langt højere grad end ellers. Om man påtager sig den ene eller den anden attitude, kan afhænge af temperament, overbevisning, evnen til at finde argumenterne, samt af den opfattelse, man har af modparten, men der kan selvsagt også være tale om en decideret lobbystrategi. Hvis du vil ændre noget, er der kommet en kærkommen lejlighed til at gribe disse muligheder.

## Fokuser på mulighederne

Uanset hvad du gør, skal du som leder forsøge at håndtere medarbejdernes uvished, og som ledelse er det derfor vigtigt at præsentere medarbejderne for mulighederne fremadrettet i organisationen. Er det eksempelvis muligt at flytte til en anden afdeling? Eller flytte med til afdelingens nye lokation? Kan man modtage kompensation? Hvornår nedlægges den nuværende arbejdsplads, og hvordan foregår overgangen til det nye?

Groft skitseret kan man arbejde med tre modeller:

1. En plan for dem, som gerne vil fortsætte i organisationen.
2. En plan for dem, som vil være med til at overdrage arbejdet til den nye lokation.
3. En plan for dem, som gerne vil stoppe i organisationen grundet omlægningerne.

Ved hver af disse modeller, kan man præsentere forskellige konsekvenser for medarbejderne – såsom bonus, hjemmearbejdsdage, forfremmelser, god fratrædelsesgodtgørelse, outplacementforløb eller lignende.

Ved præsentationen af disse muligheder, bør man samtidig sætte en deadline for, hvornår medarbejderne skal have truffet en beslutning. Dette arbejde kan sætte nogle tydelige rammer omkring transitionsprocessen og skabe noget klarhed for medarbejderne, samtidig med at det kan give organisationen en vished om fremtidens medarbejderstab.



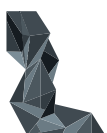
Modellerne kan dog være svære at udtænke i praksis, for det er langt fra alle organisationer, som har klare rammer for, hvad der kan tilbydes i hvilke tilfælde. Hvor store eller hvor mange fastholdelsesbonuser kan man eksempelvis give? Er der regler for transportgodtgørelser og kompensation for overnatninger? I tilfælde af at der ikke i forvejen er en praksis i organisationen, bør man overveje at indhente ekstern hjælp til dette. Dette initiativ kan hurtigt betragtes som omkostningstungt af organisationen, men spørgsmålet er, om det alligevel kan betale sig, hvis udarbejdelsen af de tre modeller kan reducere medarbejdernes uvished om fremtiden, så de bedre kan fokusere på deres arbejdsopgaver og måske fastholdes længere, end hvis modellerne ikke skabes?

Grundet kompleksiteten i ovenstående modeller, kan det være særdeles fordelagtigt at påbegynde udviklingen af dem så hurtigt som muligt. Her er det vigtigt at være opmærksom på, at forhandlingsvinduet står åbent, så de svar, man får vedrørende mulighederne, er ikke nødvendigvis mejslet i sten.

## Arbejd med forandringerne som et kollektiv

Når medarbejderen skal træffe valget om, hvorvidt eller hvordan de fortsætter i organisationen, kan man som leder hurtigt komme til at overvurdere sin egen betydning for, om medarbejderne bliver i organisationen. Man kan tænke, at det handler om ens ledelse gennem den seneste tid, om den overgangsmodel man har strikket sammen og logistikken heromkring. Men så kan man hurtigt glemme et vigtigt aspekt af medarbejdertrivslen, nemlig kollegaerne. Mange medarbejdere har ikke megen interaktion med ledelsen i det daglige, men det har de til gengæld med kollegaerne, hvorfor dette kan betyde rigtig meget for deres daglige trivsel og motivation. Om medarbejderne bliver, kan således udvikle sig til et "chicken game", hvor man som udgangspunkt bliver på sin position, men når først kollegerne begynder at forlade organisationen, kan det starte en sneboldeffekt.

Hvis man gerne vil have medarbejderne til at blive i organisationen, må man derfor have et blik for, hvad der er betydningsfuldt for medarbejderne i det daglige, og de lokale meninger i organisationen (jf. side 12). Det kan man få ved at foretage en mindre undersøgelse af medarbejdernes meningsoplevelse, ønsker, behov, forhåbninger og bekymringer. Man kan også med fordel nedsætte et faciliteret medarbejderudvalg, hvor repræsentanter for medarbejderne får mulighed for at deltage i processen om overgangen på arbejdspladsen. På den måde har du som leder også et rum, hvor du kan have fingeren på pulsen, i forhold til hvad der rører sig blandt medarbejderne. Det kan f.eks. være, det viser sig, at indretningen af nye lokaler er enormt vigtig for medarbejderne, eller at der skal tænkes i fagligt stimulerende miljøer, eksempelvis





gennem events. Hvis medarbejderne skulle have energi i forhold til særlige projekter vedrørende udflytningen, er det værd at overveje, om de skal have lov til at forfølge ideen – for at skabe et frirum og for at skabe medejerskab.

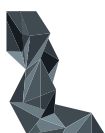
En anden mulighed for at arbejde kollektivt med den kommende forandring er, at man vælger at afsætte dage, hvor man inviterer medarbejderne til at tænke over, hvordan den nye hverdag kunne se ud. Hvordan ville det eksempelvis være at pendle? Eller hvad vil det betyde, hvis man kan arbejde hjemme et par dage om ugen? Hvordan skal lokalerne se ud? Ved at afsætte hele dage, signalerer man, at medarbejdernes input er vigtige, og at man gerne vil gøre alt, hvad man kan, for at medarbejderne tager med til den nye lokation. Samtidig vil der ved at afsætte hele dage til udviklingsarbejdet skabes rum for, at eventuelle kritiske røster kan rummes og bearbejdes.

Måske du nu tænker, hvad med det daglige arbejde, skal det så sættes på standby? Hvad så med produktiviteten? Det er sandt, at udviklingsdage midlertidigt vil begrænse den daglige drift, men dette bør holdes op imod et scenarie, hvor flere medarbejdere siger op, heriblandt potentielle nøglemedarbejdere, fordi de ikke har haft mulighed for at se sig selv under de nye vilkår. I så fald er alternativet at sætte tid af til en omfattende rekrutteringsproces med udvikling af jobopslag, behandling af ansøgninger, afholdelse af jobsamtaler ad flere omgange mm. Det er tidskrævende. Hertil viser flere undersøgelser, at det kan tage måneder, eller endda år, før nye medarbejdere er lige så produktive som dem, de skal erstatte. Set i det lys, er det måske fornuftigt nok at afsætte et par dage til udvikling?

## **Hyr en erhvervspsykolog – og husk at booke tid til dig selv**

Uanset hvor veltilrettelagt en proces man får skabt, så ændrer det ikke ved, at medarbejderne kastes ud i uvisheden. Pludselig skal de forholde sig til, om de skal flytte med virksomheden eller aktivt skal søge nye jobs. De har måske familie, eller andre forhold, der komplicerer deres proces, og gør det slidsomt at være dem i en periode.

Uanset hvor velmenende man er som leder, så er der forhold, som medarbejderen formentlig ikke vil dele med dig. Hvis man eksempelvis går med overvejelser om at forlade organisationen, er det formentlig ikke dig, vedkommende vil dele sine tanker med, for du repræsenterer organisationen. Derfor kan man overveje at benytte en erhvervspsykolog midlertidigt, som et uafhængigt tilbud til medarbejderne om at vende deres personlige tanker om fremtiden. Det kan også være, psykologen skal facilitere kollektive processer, hvor medarbejderne får et trygt rum, hvori de kan vende deres tanker om fremtiden sammen. Hvis medarbejderen får mulighed for at vende sine tanker og blive mere afklaret, med tilhørende ro, kan vedkommende måske igen



fokusere på sin opgaveløsning til gavn for organisationen.

Og når psykologen først er hyret, bør du overveje at booke en tid til dig selv også. For en transitionsproces er hård kost – du skal rumme en masse medarbejdere, finde ud af hvad organisationens plan er, idéudvikle, transformere, og samtidig skal du måske også selv overveje din fremtid? Det kan hurtigt blive til mange lange dage på kontoret, og for at du kan være den bedste udgave af dig selv til gavn for organisationen, kan uvildig professionel rådgivning være en oplagt mulighed.



**LUNDMANN**

Larsbjørnsstræde 5B, 1. sal, 1454 København K, [info@Lundmann.dk](mailto:info@Lundmann.dk), [www.Lundmann.dk](http://www.Lundmann.dk)

# Onboarding til en ny organisation – rekruttering er sjældent det problem, vi tror, det er

*“Alt nyt er altid indlejret i en gammel kontekst” (Jaan Valsiner)*

Når en organisation udflyttes, er der mange forhold at tage højde for – uanset om udflytningen sker til en anden by, en anden landsdel eller et helt andet land. Som nævnt på side 15, er en af de første opgaver at få overblik over, hvem af medarbejderne der gerne vil flytte med, hvem der stopper, og hvem der kan motiveres til noget midt mellem. Uanset hvad man gør, vil der formentlig altid være nogen, som ikke flytter med, og derfor bliver rekruttering ofte en ny, og relativt stor udfordring for en udflyttende organisation. I forbindelse med den aktuelle udflytning af statslige arbejdspladser ser de fleste organisationer ud til at miste størstedelen af medarbejderne. Dette var også tendensen ved den første udflytningsrunde i 2015. Selvom arbejdet derfor kan minde om at etablere en helt ny organisation, forsvinder historikken, forventningerne og strukturerne, der eksisterer i og for organisationen, ikke nødvendigvis med medarbejderne. Selve baggrunden for udflytningen forsvinder heller ikke og derfor ej heller de konsekvenser, som denne har haft og vil få.

## Hvordan rekrutterer man til en udflyttet organisation?

Når du går i gang med det store rekrutteringsarbejde, er det derfor vigtigt at tage højde for, at selvom du muligvis skal sætte et helt nyt, eller næsten nyt hold, rekrutterer du ikke ind i en ”tom” organisation. Således er rekrutteringsprocessen også nødt til at være anderledes, end hvis det var en helt ny organisation, der skulle bygges op – selvom der også kan være lighedspunkter.

Som nævnt, må du som leder skabe dig et overblik over, hvilke kompetencer I kommer til at mangle efter udflytningen. Den typiske analyse heraf er at kigge på, hvilke medarbejdere der stopper, for dernæst at forsøge at rekruttere ind i disse huller. Ikke desto mindre, kan man enten pga. udflytningen, eller alternativt med udflytningen *som anledning*, stå i en situation, hvor det kan være hensigtsmæssigt, at der lægges et helt nyt fokus for organisationens arbejde (jf. side 14), hvilket i så fald også vil have indflydelse på de kompetencer og medarbejdere, I kommer til at mangle efter udflytningen.



Før et rekrutteringsarbejde begynder, kan det med andre ord være godt at åbne for nye strategier, visioner og arbejdsprocesser – alt det som kunne være bedre i den gamle organisation – og herved skabe de opgaver, du som leder gerne vil løse. En udflytning er en kæmpe begivenhed, og af samme grund er der som nævnt på side 14 ofte et forhandlingsvindue, der står åbent i forhold hertil.

Før man rekrutterer, bliver man nødt til at have de større strategiske linjer på plads, men på den anden side ved man endnu ikke, hvilke kompetencer der reelt findes i det tilflyttede område. Men problemet er sandsynligvis overkommeligt, fordi for så vidt man kan skabe motivation for en given enhed, dens mission og vision, kan man i højere grad åbne for rekrutteringen, således at der rekrutteres andre end de typiske profiler til den udflyttede organisation. Folk kan nemlig tilpasse og udvikle sig til temmelig meget – uafhængigt af CV – så længe de får muligheden for det<sup>4</sup>. De rekrutteringsudfordringer, man af og til tror, man kan have, behøver med andre ord ikke være så store alligevel.

## Onboarding til en "tom" organisation

Uanset hvor få medarbejdere der flytter med, er der ikke tale om en tom organisation. Som nævnt ligger der fortsat en masse historik, traditioner, regler, rammer og cirkulærer indlejret i organisationen, både af den eksplicite, nedskrevne slags, men også af en mere implicit og indforstået karakter. Faktisk er det ikke blot interne faktorer, der fortsat påvirker organisationen, da det i høj grad også handler om de forventninger, som *andre* har til organisationen. Et centralt aspekt i at skabe gode nye medarbejdere til din organisation, efter I er flyttet, handler således om at sikre, at de nye medarbejdere også er opmærksomme på det forudgående arbejde, de etablerede standarder, brugere, kunder og samarbejdspartneres forventninger og eventuelle konflikter, der tidligere har præget organisationen. Uden denne viden har de nye medarbejdere reelt ikke en chance for at tage højde for disse faktorer, hvilket vil gøre det langt sværere for dem at gøre deres arbejde godt.

Men når der kun er ganske få, eller måske slet ingen, tidligere medarbejdere tilbage til at oplære de nye medarbejdere i alle de eksplicite, såvel som indforståede og implicite, rammer for arbejdet og organisationen, kan det være en stor udfordring at få skabt nogle gode rammer for de nye medarbejdere. Således bliver det vigtigt at tænke i måder, hvorpå de nuværende medarbejdere fortsat kan bidrage til oplæringen og onboarding af nye medarbejdere, også efter de måske selv har forladt organisationen. En idé til, hvordan dette kunne gøres, er f.eks. at samle en

---

<sup>4</sup> Du kan læse nogle argumenter for, at CV'et ikke betyder særligt meget for folks job performance på denne adresse: <http://lundmann.dk/nej-du-har-ikke-brug-for-en-kandidat-med-det-rigtige-cv/>



dokumentmappe til nye medarbejdere, som de gamle medarbejdere producerer materiale til, inden de stopper i organisationen. En sådan mappe kunne bl.a. indeholde beskrivelser af konkrete metoder og standarder for opgaveløsning – hvor lang tid man bruger på kerneopgaven, og hvordan man vurderer, at den er løst tilfredsstillende, beskrivelser af typiske arbejdsdage, evt. i dagbogsformat, videoer, der introducerer mere komplekse opgaver eller et mini-organisationsdiagram, der giver den nye medarbejder et overblik over de centrale interessenter og samarbejdspartnere. Dette kan være med til at mindske det videntab, der ellers vil komme, når en organisation skal udflyttes.

Hvis man hører til de medarbejdere, der har mistet meningen med arbejdet pga. udflytningen, kan det at blive tildelt en ny rolle som onboarder for nye medarbejdere ligeledes fremme værdien og meningen med arbejdet, hvilket dermed kan motivere til at blive lidt længere. Hertil kommer, at man ved f.eks. at tilbyde outplacementforløb til medarbejderne også kan motivere dem til at blive hængende, uden at de mentalt allerede bevæger sig for langt væk<sup>5</sup>.

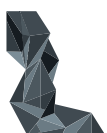
## Systemisk analyse - en forudsætningen for god rekruttering og onboarding

*”Når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, må man først og fremmest finde ham der, hvor han er, og begynde der.”* (Søren Kierkegaard, 1859)

For at udrede, hvad de nuværende medarbejdere skal bidrage med til onboardingprocessen – hvordan de skal gøre det, hvad der er vigtigt, både på et socialt, personligt og fagligt niveau, kan en udflytning være en god anledning til at udføre en systemisk analyse af hele organisationen. Den systemiske analyse er ligeledes en forudsætning for at skabe en konstruktiv rekruttering, der kan bryde med de uhensigtsmæssigheder, som muligvis har eksisteret i den ”gamle” organisation. En systemisk analyse er en analyse *rundt om* jobbet. Formålet er at beskrive, prioritere, konkretisere, rammesætte og udvikle såvel det enkelte job som organisationen. Udover en dokumentanalyse, består en systemisk analyse af perspektiver fra dem, som allerede har jobbet, vedkommendes kolleger, ledelse, vedkommendes brugere/kunder og en analyse af de enkelte opgaver i så konkrete detaljer som muligt. Den systemiske analyse indebærer også en analyse af kulturen, af organisationens vision og strategi samt af jobbet i relation til disse. Ved at få et indblik i dette, vil man

---

<sup>5</sup> Du kan læse nærmere om, hvordan outplacement ligefrem kan skabe bedre performance på denne adresse: <http://lundmann.dk/outplacement-naar-afskedigelses-bliver-til-fastholdelse/>



kunne begynde at tænke nyt om jobbet og organisationen, dens formål og vision, arbejdsprocesser, strategi og motivation af medarbejdere. En systemisk analyse giver ligeledes et bud på, hvor lang tid det vil tage for en ny, ikke erfaren, medarbejder at lære at løse kerneopgaverne, og hvilken støtte og support der skal til for at fremskynde en sådan proces. Dette vil skabe praktiske, realistiske og åbne perspektiver på rekrutteringen. En systemisk analyse er derfor også en forudsætning for et godt onboardingprogram, der bl.a. kan bruges til at sætte nye medarbejdere i gang med at være produktive hurtigere. Hvis man har en sådan analyse, med helt konkrete beskrivelser og instruktioner, vil man igen kunne sætte sig ud over mange af de krav, man plejer at have til nye medarbejdere, hvormed rekrutteringsudfordringen bliver mindre. Dette skyldes, at de fleste mennesker faktisk vil kunne klare mange opgaver, som de ikke har prøvet før, hvis bare der er en mening med det, hvis de ved, hvad de skal foretage sig, hvordan de skal gøre det, hvis de bliver motiveret, og hvis de kan få support. Den systemiske analyse giver input til alt dette og konkretiserer det. Onboarding er de processer, man kan udlede herfra til at hjælpe, støtte og udvikle den nye medarbejder i relation til arbejdspladsen.

## Den nye, gamle organisation

Ved en traditionel udflytning, hvor der ikke iværksættes nogen af ovenstående tiltag, kan man i en vis forstand sige, at organisationen dør – formentlig ganske langsomt, da medarbejderne ofte stopper gradvist, efterhånden som udflytningdagen melder sig. Men hvis der arbejdes aktivt med at sikre organisationens fremtid, kan det også blive til en nyskabende proces, der betyder, at organisationen og dens berettigelse fortsat eksisterer, selv hvis den i en periode er nærmest tømt for medarbejdere og reelt ikke producerer noget. Det er netop med afsæt i den grundlæggende berettigelse og det underliggende formål, at organisationen kan nytænkes gennem udflytningen, og fundamentet for en ny organisation med nye medarbejdere kan opbygges. Her afhænger meget af de menneskelige ressourcer, og hvordan de udnyttes, faciliteres og udvikles igennem hele processen.

I en hvilken som helst organisation foretages alt arbejdet – direkte eller indirekte – af mennesker. Mennesker er altid mennesker under særlige omstændigheder, med bopæl særlige steder, særlig viden, særlig erfaring, særlige interesser, særlige venner osv. – alt dette er noget, som selvfølgelig påvirker deres arbejde. Men det er alt sammen også aspekter, der forandrer sig, og derfor kan man heller ikke flytte hverken mennesker eller organisationer, som var de stabile enheder. Uanset om der er tale om styrelser, nævn, direktorater, øvrige offentlige virksomheder eller private virksomheder, er arbejdet med andre ord socialt konstrueret. I denne sammenhæng betyder det, at det betinges af de netværk, partnerskaber, samarbejdsflader, ja, hvem det er, man sidder ved siden af på kontoret. Et arbejde udføres forskelligt og har



forskellige resultater afhængigt af alle disse relationer. Disse relationer vil uvægerligt forandre sig ved en udflytning. Alene af den grund kan det ikke være den samme organisation, der genopstår, som den der flyttede.

Det er således vigtigt at få anerkendt de forandringer, der foregår. Ledelse af en organisation i forandring kan gribes an på flere forskellige måder, og der kan være stor forskel på, hvad der er hensigtsmæssigt i den enkelte kontekst.

Medarbejderinddragelse er dog sjældent en dårlig idé, og som beskrevet tidligere, kan det i en udflytningsproces være værdifuldt at inddrage de eksisterende medarbejdere i processen frem til udflytningen. Dette kan for det første sikre, at de medarbejdere, der ellers er på vej ud af organisationen pga. udflytningen, fastholdes længere, hvilket vil gøre det lettere for dig som leder at skabe kontinuitet og onboarding af nye medarbejdere. For det andet kan medarbejderinddragelsen understøtte processen med at få skabt en meningsfuld udvikling eller ny version af organisationen, der forholder sig til det, der allerede er bygget op. Inddragelsen bør imidlertid også angå potentielle nye medarbejdere. Ved at gå i dialog med nogen, som potentielt ville kunne blive gode medarbejdere i organisationen, og inddrage deres perspektiver i genfortolkningen af organisationen, får man samtidig en lettere vej til at rekruttere dem – da organisationen i højere grad kan adressere netop deres ønsker og behov i ansættelsen af den simple grund, at man kender dem. De nye stillinger kan netop gøres mere attraktive, hvis der er mulighed for i en vis grad selv at være med til at sætte retning og nytænke organisationen. Skal man f.eks. tænke i deltidsarbejdspladser, oplæring af nyuddannede, særlige sociale arrangementer, særlige kulturer osv.?

At fokusere på skabelse – meningsgskabelse, modulering og skabelse af medarbejderkompetencer, nyskabelse af (dele af) organisationens formål og processer mm. – er at fokusere på komplekse processer. De er betinget af mange faktorer og kan derfor håndteres på mange måder, og vi håber, at rapporten har givet nogle brugbare perspektiver på nogle af disse processer. Hvis noget i rapporten har givet anledning til yderligere overvejelser, er vi imidlertid meget nysgerrige efter at høre fra dig.





**LUNDMANN** er et konsulenthus som laver kvalitative og diskuterende analyser i relation til arbejdsmarkedet. LUNDMANN forestår desuden rekrutteringsprocesser og outplacement i private og offentlige virksomheder. LUNDMANN rådgiver endvidere ledere og HR-afdelinger ift. optimering af deres egne rekrutteringsindsatser og -systemer - fra strategi over jobanalyser, behovsafdækning, tiltrækning og udvælgelse til onboarding, talentudvikling og fastholdelse.



**LUNDMANN**

Larsbjørnsstræde 5B, 1. sal, 1454 København K, [info@Lundmann.dk](mailto:info@Lundmann.dk), [www.Lundmann.dk](http://www.Lundmann.dk)