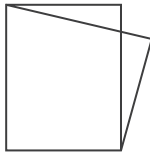


Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft:

de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?



Søren Munkedal,
adjunkt, EVU Ledelse,
VIA University College

Mange dagtilbud oplever mangel på pædagoger. Disse udfordringer forventes kun at blive større i de kommende år. Mere end otte ud af ti dagtilbudsledere er således helt eller delvist enige i, at en af dagtilbuddets vigtigste udfordringer i de kommende år er at sikre den nødvendige arbejdskraft. Alligevel findes meget lidt viden om, hvilke strategier til at undgå mangel på arbejdskraft de decentrale ledere anvender og hvorfor. Det forsøger artiklen at råde bod på. På baggrund af surveybesvarelser fra 1.063 dagtilbudsledere samt kvalitative interview med seks dagtilbudsledere kortlægger artiklen de anvendte tiltag og forsøger at forstå dagtilbudsledernes valg gennem tre forskellige teoretiske perspektiver, som supplerer hinanden. Selvom dagtilbudslederne primært anvender tiltag, som de selv vurderer, bidrager

til at løse udfordringen med mangel på arbejdskraft, kan anvendelsen af de forskellige tiltag ikke udelukkende forklares målrationelt. De anvender nemlig også tiltag, som de vurderer, slet ikke eller kun i begrænset omfang bidrager. Dette kan forstås som en tilpasning til omgivelsernes krav og forventninger. Endelig kan dagtilbudsledernes valg forstås som et forsøg på at finde vej i en kompleks og uforudsigelig udfordring.

Indledning

Der mangler kvalificeret arbejdskraft inden for flere store velfærdsområder, bl.a. social- og sundhedsuddannede, sygeplejersker, pædagoger og fængselsbetjente (KL, 2022; Finansministeriet, 2022; Larsen & Jakobsen, 2022; Fængselsforbundet, 2024). Ledere på disse områder står derfor med en særdeles vanskelig udfordring, når de

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

82 pct. af dagtilbudslederne er helt eller delvist enige i, at en af dagtilbuddets vigtigste udfordringer i det kommende år er at **sikre den nødvendige arbejdskraft.**



skal tiltrække medarbejdere til deres arbejdspladser. Som statsminister Mette Frederiksen formulerede det ved Folketingets åbning den 4. oktober 2022:

”Det fremtidige regnestykke går ikke op. Store årgange går på pension. Der er færre og færre i den erhvervsdygtige alder. Og konsekvensen, hvis ikke vi gør noget. Det bliver, at velfærdssamfundet smuldrer for øjnene på os” (Statsministeriet, 2022).

Denne store udfordring kan ikke løses i de enkelte institutioner. Løsningerne skal findes på makroniveauet, men de spiller samtidig meget tæt sammen med mikroniveauet. Politikernes, uddannelsesinstitutionernes, regionernes og kommunernes tiltag på området får stor betydning for de decentrale leders muligheder for at tiltrække personale til den enkelte

institution, og de decentrale leders lokale løsninger har samtidig konsekvenser langt ud over den enkelte institution. Det har stor betydning, om de decentrale ledere vælger tiltag, der kannibalerer på andre institutioners medarbejdere, som øger det samlede udbud af arbejdskraft, eller som på sigt er med til at reducere behovet for arbejdskraft.

Derfor er det vigtigt at forstå, hvilke strategier de decentrale ledere benytter, når de skal håndtere mangel på arbejdskraft. Dette spørgsmål er ifølge Jakobsen, Løkke og Keppeler (2023) underbelyst. Det forsøger denne artikel at rette op på ved at undersøge decentrale leders strategier på et specifikt område, nemlig dagtilbudsområdet. Som Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (2009, s. 9) understreger i bogen *Strategy Safari* er der mange forskellige definitioner

af en strategi. I denne artikel læner jeg mig op ad deres forståelse af strategi som et mønster (pattern). Jeg forstår altså ikke strategi som en nedskrevet og intenderet plan, men derimod som de faktiske handlinger, der skal bidrage til, at organisationen realiserer sine mål.

Ambitionen er ikke blot at belyse danske dagtilbudsleders valg af strategier, men også at forstå disse valg i lyset af tre forskellige teoretiske perspektiver. For det første vil jeg undersøge, om dagtilbudslederne vælger de tiltag, som de selv vurderer, er mest effektive. For det andet vil jeg undersøge, om de strategiske valg kan forklares af omgivelsernes krav og forventninger. Endelig vil jeg for det tredje undersøge, om Chia og Holts (2009) begreb om ‘wayfinding’ kan hjælpe os med at forstå dagtilbudsleders valg.

Artiklens formål er således at undersøge: *Hvordan kan vi teoretisk forstå danske dagtilbudslederes valg af strategier til at undgå mangel på arbejdskraft i deres institution?*

Mangel på arbejdskraft anses for at være en af dagtilbuddenes vigtigste udfordringer
I perioden fra marts til august 2024 blev hver femte opslåede stilling som pædagog enten slet ikke besat eller besat med en medarbejder, som ikke har de ønskede kvalifikationer (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2024). Samtidig peger flere prognoser på, at udfordringerne vil blive endnu større frem imod 2030 (Damm & Jensen, 2021; Finansministeriet, 2022; KL, 2022), selvom Danmarks Statistik (2024) har

nedskrevet sine forventninger til antal fødte børn som følge af reducerede fertilitetsforventninger.

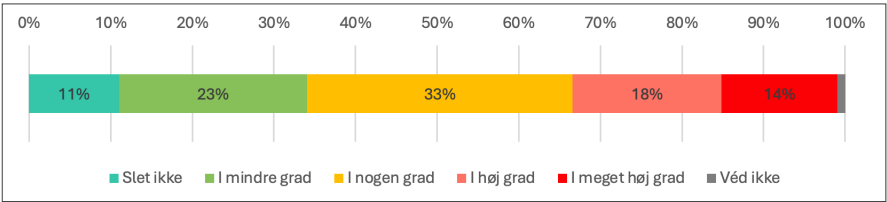
Der er stor forskel på, i hvor høj grad dagtilbudsledere over hele landet oplever rekrutteringsudfordringer. Figur 1 viser, at dagtilbudsledere deler sig i tre næsten lige store grupper, når det gælder oplevelsen af rekrutteringsudfordringer. En tredjedel oplever slet ikke eller i mindre grad rekrutteringsudfordringer, en tredjedel gør det i nogen grad, og en tredjedel oplever i høj eller meget høj grad udfordringer med at rekruttere medarbejdere. Supplerende analyser, som ikke er vist her, viser, at oplevelsen af rekrutteringsudfordringer i gennemsnit er højere i København, men lavere i Vestjylland sammenlignet med resten af

landet. Samtidig er der en klar tendens til, at ledere i private dagtilbud oplever udfordringerne i mindre grad end ledere i kommunale dagtilbud, mens ledere i selvejende institutioner placerer sig midtimellem.

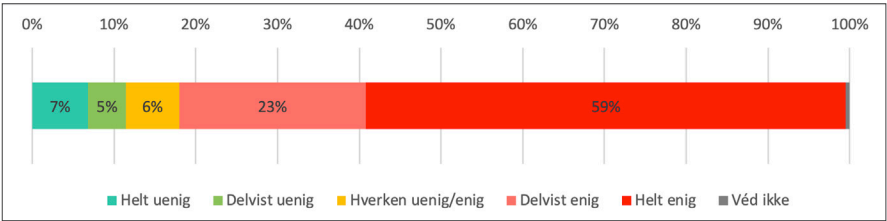
Med så stor variation i oplevelsen af rekrutteringsudfordringer kan man forestille sig, at rekruttering ligger højt på den strategiske dagsorden nogle steder, men ikke opleves som en strategisk vigtig udfordring andre steder. Figur 2 viser imidlertid, at 82 pct. af dagtilbudslederne er helt eller delvist enige i, at en af dagtilbuddets vigtigste udfordringer i det kommende år er at sikre den nødvendige arbejdskraft. Selv en betydelig del af de dagtilbudsledere, som ikke oplever en høj grad af rekrutteringsudfordringer, er altså optagede af fortsat at have medarbejdere nok i det kommende år.

Metode
For at kortlægge og forstå dagtilbudsledernes valg af strategier, benytter jeg en kombination af kvalitative og kvantitative data.

I januar 2024 interviewede jeg seks udvalgte dagtilbudsledere. Der er tale om semistrukturerede interviews gennemført online via video. Interviewpersonerne er udvalgt på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse fra 2023, hvorfra jeg ikke anvender resultater i denne artikel. Hensigten har ikke været at gennemføre interview med et repræsentativt udsnit af danske dagtilbudsledere, men derimod at udvælge ledere, der har angivet, at de benytter forskellige relevante tiltag og strategier for at afhjælpe eller undgå rekrutteringsudfordringer. Det er derfor ikke overraskende, at de interviewede dagtilbudsledere i højere grad oplever



Figur 1: I hvor høj grad oplever I udfordringer med at rekruttere de medarbejdere, som I har behov for? Note: Egne spørgeskemadata (n=1.063).



Figur 2: At sikre den nødvendige arbejdskraft er en af de vigtigste udfordringer for vores dagtilbud i det kommende år? Note: Egne spørgeskemadata (n=1.063).

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

rekrutteringsudfordringer end gennemsnittet af alle landets dagtilbudsledere. Fem ud af de seks udvalgte dagtilbudsledere oplever i meget høj grad udfordringer med at rekruttere de nødvendige medarbejdere, og den sidste gør det i nogen grad. Deres valg af tiltag eller begrundelser for at vælge disse tiltag kan derfor ikke generaliseres til alle landets dagtilbud, men skal ses som konkrete eksempler på, hvilke overvejelser der kan ligge bag valget af tiltag i en specifik kontekst.

Interviewpersonerne er ledere af fire kommunale, én selvejende og én privat-institution beliggende i seks forskellige kommuner af varierende størrelse. Tre ud af de seks institutioner indgår i en struktur med område-/klyngeledelse.

Dernæst gennemførte jeg i perioden 21. maj – 19. juni 2024 en spørgeskemaundersøgelse blandt et bredt udsnit af danske dagtilbudsledere. Udgangspunktet var et udtræk fra Dagtilbudsregisteret (Styrelsen for It og Læring, 2024) over samtlige aktive anvisningsenheder. Populationen består således i udgangspunktet af alle landets daginstitutioner på 0-6-årsområdet uanset ejerform. Da Dagtilbudsregisteret i mange tilfælde ikke indeholder en e-mailadresse, er

oplysningerne suppleret med manuelle opslag, hvor det har været muligt. Enkelte kommuner undlader konsekvent at oplyse e-mailadresser, mens andre kun tillader kontakt via kontaktformular eller e-boks. Dette medfører, at visse kommuner er underrepræsenterede i undersøgelsen. 94 ud landets 98 kommuner er dog repræsenteret med svar fra mindst et dagtilbud. For at undgå at den samme leder skal svare flere gange, er spørgeskemaet kun udsendt én gang pr. e-mailadresse. Det betyder, at hvis flere anvisningsenheder benytter den samme e-mailadresse, fx på grund af område-/klyngeledelse, indgår kun den ene anvisningsenhed i undersøgelsen.

Tabel 1 viser en opgørelse over frafald og svarprocent i undersøgelsen. 1.063 dagtilbudsledere har svaret, hvilket udgør 29 pct. af de inviterede. Det betyder, at undersøgelsen er baseret på et omfattende datamateriale. Omvendt fremgår det også, at et ret betydeligt antal dagtilbud ikke er blevet inviteret til undersøgelsen, fordi jeg ikke har identificeret en unik e-mailadresse, og at endnu flere har valgt ikke at tage imod invitationen til at deltage. Jeg kan derfor ikke være sikker på, at deltagerne udgør et helt repræsentativt udsnit af danske dagtilbudsledere.

Population (totalt antal enheder)	5.026
Lukket eller fusioneret	4
Dublet af e-mailadresse	345
Ingen gyldig e-mailadresse	1.052
Antal inviterede enheder	3.625
Antal besvarelser	1.063
Svarprocent	29%

Tabel 1: Frafald og svarprocent i spørgeskemaundersøgelsen

Hvilke strategier benytter danske dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft?
Arbejdsgivere, der mangler arbejdskraft – eller vil undgå at komme til det i fremtiden – kan anvende en lang række forskellige strategier. I denne undersøgelse har jeg valgt at undersøge 15 forskellige tiltag, som er udvalgt på baggrund af den systematiske kortlægning i Munkedal (2023). Tiltagene fremgår af tabel 2. Listen er ikke udtømmende. Fx angiver Qvick, Elmholdt og Pedersen (2025) 25 forskellige faktorer, som organisationer kan arbejde med for at imødekomme arbejdskraftudfordringer.

Med inspiration fra netop Qvick, Elmholdt og Pedersen (ibid., s. 28) vælger jeg at sondre mellem tre overordnede måder at arbejde med arbejdskraftudfordringen, nemlig i form af tilknytning, tiltrækning og tilpasning. Tilknytning er ifølge Qvick (2023) et mindre mekanisk og dehumaniserende ord for fastholdelse. Det omfatter tiltag, der vil gøre det mindre attraktivt at skifte væk fra arbejdspladsen, fx et godt arbejdsmiljø, fleksible arbejdstider eller muligheder for kompetenceudvikling. Tiltrækning handler om at forbedre arbejdspladsens omdømme og synlighed og derved kunne tiltrække nye medarbejdere. Her har jeg også placeret tiltag, der handler om at tiltrække medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet eller udenlandsk arbejdskraft, selvom Qvick, Elmholdt og Pedersen faktisk opfatter udenlandsk arbejdskraft som tilpasning. Endelig kan man for det tredje tilpasse arbejdspladsen på måder, der reducerer behovet for nye medarbejdere, fx ved at få eksisterende medarbejdere til at blive længere på arbejdsmarkedet, arbejde flere timer, opkvalificere medarbejdere,

så de kan varetage andre opgaver, automatisere (dvs. erstatte arbejdskraft med maskiner), effektivisere, ansætte vikarer eller i yderste konsekvens at reducere serviceniveauet for at få enderne til at nå sammen. I praksis er grænserne mellem de tre overordnede tilgange ikke så skarpe, og jeg kunne også have valgt andre kategoriseringer (se fx Henkens, Remery & Schippers, 2008; Keppeler, Højberg, Jacobsen & Pedersen, 2023). Fx vil tiltag, der øger de eksisterende medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen, ofte også gøre arbejdspladsen mere attraktiv for potentielle ansøgere, ligesom automa-

tisering og effektivisering kan påvirke arbejdspladsens attraktivitet.

Figur 3 viser, i hvor høj grad dagtilbud-dene anvender hvert af de 15 tiltag. Tiltagene er ordnet således, at de mest anvendte tiltag står øverst, mens de mindst anvendte tiltag står nederst.

Det fremgår således, at ”særlige tiltag for at skabe et godt arbejdsmiljø” er klart de mest anvendte tiltag. Andre tiltag, der skal fastholde eller tilknytte de eksisterende medarbejdere, anvendes også i relativt stort omfang.

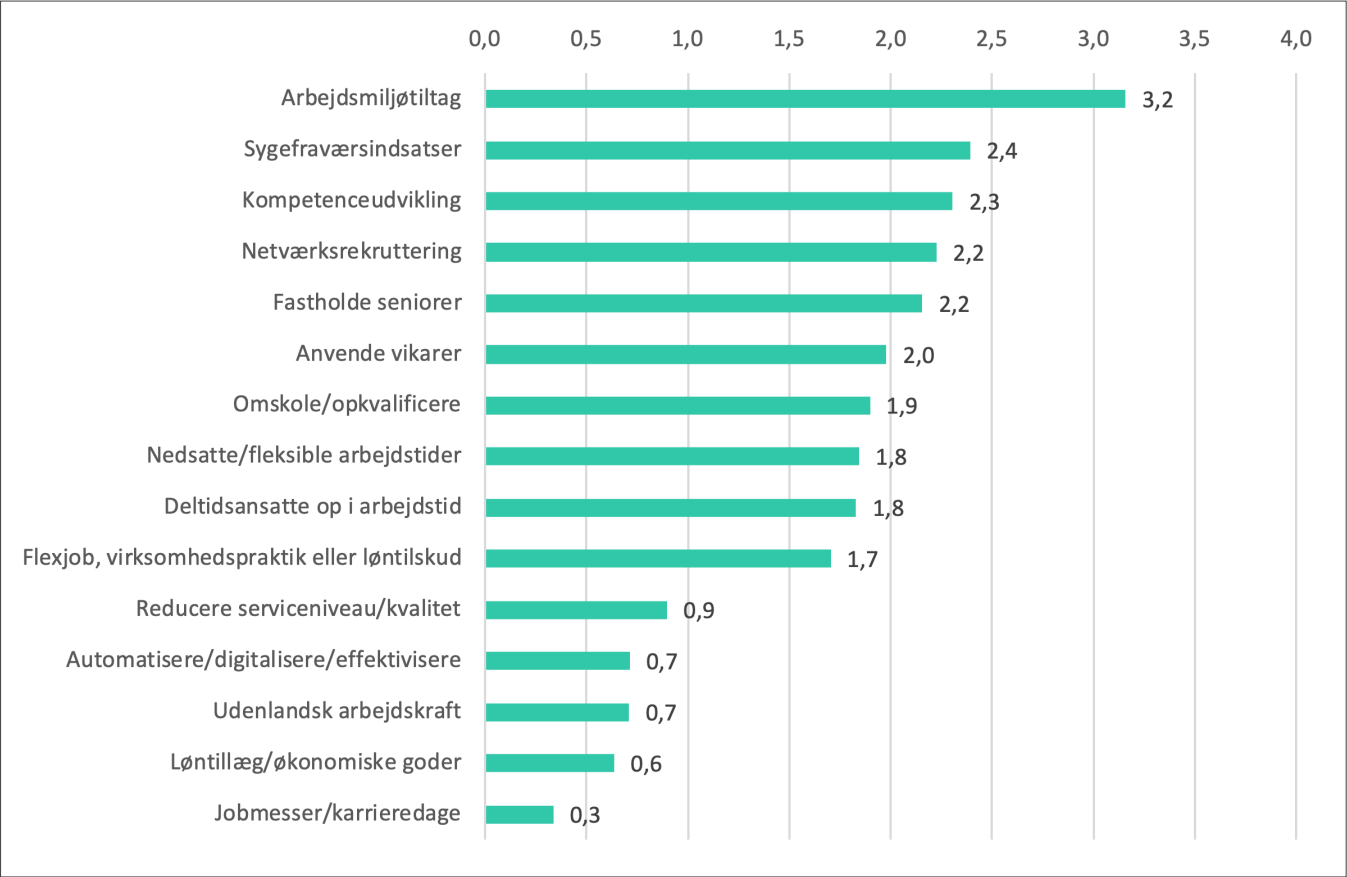
Til gengæld ligger mange af de tiltag, der kan tiltrække nye medarbejdere, langt nede på listen. De tre mindst anvendte tiltag er således ”deltage på jobmesser, karrieredage eller lign.”, ”tilbyde løntillæg eller andre økonomiske goder” samt ”ansætte udenlandsk arbejdskraft”. Det eneste relativt udbredte rekrutterings-tiltag er at ”rekruttere via personlige netværk”.

Når det gælder tilpasning af organisationen, er der stor forskel på tiltagenes udbredelse. Relativt mange dagtilbud har særlige tiltag for at reducere sygefravær eller fastholde seniorer, anvender vikarer og opkvalificerer eksisterende medarbejdere. Til gengæld er der ikke mange dagtilbudsledere, der angiver, at de automatiserer, effektiviserer eller reducerer serviceniveauet for at reducere behovet for arbejdskraft. Det kan dog tænkes at hænge sammen med målemetoden. Dagtilbudslederne har svaret på, i hvor høj grad de anvender disse tiltag for at fastholde og rekruttere medarbejdere. Henkens et al. (2008, s. 1325) skriver, at automatiserings- og effektiviserings-tiltag som regel ikke er drevet af konkrete rekrutteringsudfordringer. Vi kan ikke afvise, at dagtilbuddene anvender disse typer af tiltag af andre årsager, fx økonomi. Endelig kan der i spørgeskemaundersøgelser være en tendens til, at respondenter afstemmer deres besvarelser efter, hvad de oplever som socialt acceptabelt (Aarhus Universitet, u.å.). Hvis det opleves som uacceptabelt at ”reducere serviceniveauet eller kvaliteten af ydelserne pga. mangel på arbejdskraft”, vil der være en tendens til underrapportering.

Fastholdelse/tilknytning
Tilbyde nedsat tid eller fleksible arbejdstider
Tilbyde gode muligheder for kompetenceudvikling
Særlige tiltag for at skabe et godt arbejdsmiljø
Rekruttering/tiltrækning
Tilbyde løntillæg eller andre økonomiske goder
Deltage på jobmesser, karrieredage eller lign.
Rekruttere via personlige netværk
Ansætte medarbejdere i flexjob, virksomhedspraktik eller med løntilskud
Ansætte udenlandsk arbejdskraft
Reducere behovet for nye medarbejdere/tilpasning
Særlige tiltag for at fastholde seniorer
Omskole eller opkvalificere eksisterende medarbejdere
Opfordre deltidsansatte til at gå op i arbejdstid
Særlige tiltag for at reducere sygefravær
Automatisere, digitalisere eller effektivisere opgaver for at reducere behovet for arbejdskraft
Anvende vikarer for at 'lukke huller' pga. mangel på arbejdskraft
Reducere serviceniveauet eller kvaliteten af ydelserne pga. mangel på arbejdskraft

Tabel 2: Dagtilbudslederne er blevet spurgt om, i hvor høj grad de anvender disse 15 tiltag for at fastholde og rekruttere medarbejdere

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

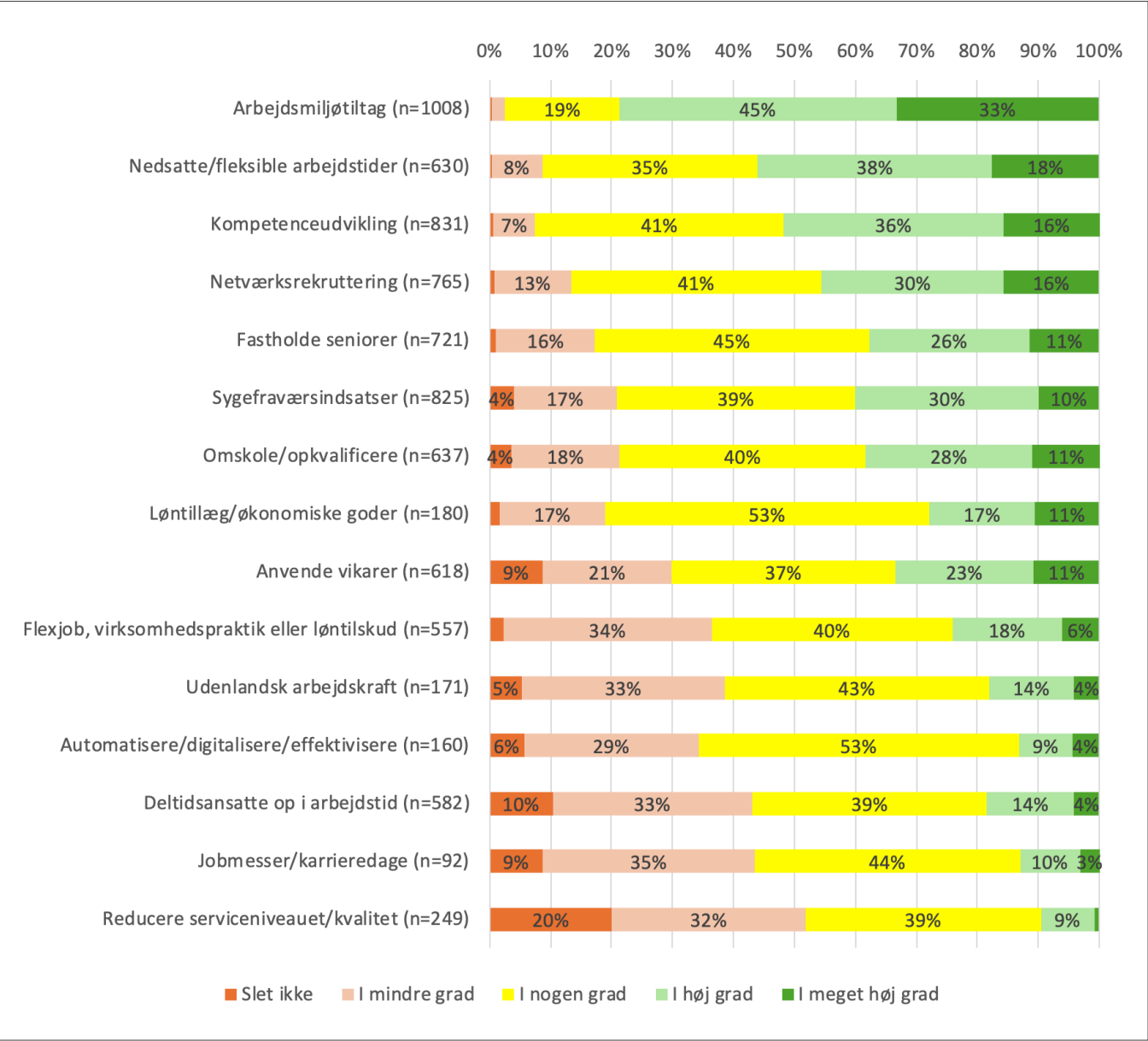


Figur 3: Dagtilbuddenes gennemsnitlige anvendelse af de 15 typer af tiltag målt på en skala fra 0 (”slet ikke”) til 4 (”i meget høj grad”). Note: Egne spørgeskemadata (n=1.063).

Vælger dagtilbudslederne de mest virkningsfulde tiltag?
Jeg vender mig nu imod spørgsmålet om, hvordan vi teoretisk kan forstå dagtilbudsledernes valg af strategier. Det mest oplagte svar er, at dagtilbudslederne vælger de tiltag, som de mener, har den største effekt i forhold til at sikre den nødvendige arbejdskraft.

Det skal understreges, at jeg ikke kan undersøge, om lederne vælger de mest effektive tiltag, da der ikke er tilstrækkelig viden eller konsensus om, hvilke tiltag der er mest effektive. For eksempel konkluderer Kroezen et al. (2015) på baggrund af et systematisk review, at der mangler evidens omkring effekterne af rekrutterings- og fastholdelsestiltag, og Webb og Carpenter (2012) konkluderer,

at der er foretaget meget få kontrollerede studier uden for USA. I stedet undersøger jeg, om dagtilbuddene anvender tiltag, som de selv vurderer, bidrager til at sikre den nødvendige arbejdskraft. Jeg har kun bedt dem om at vurdere virkningen af de tiltag, som dagtilbuddet anvender i nogen grad eller mere. Man kan derfor i udgangspunktet forvente, at alle tiltag vurderes at have



Figur 4: Dagtilbudsledernes vurdering af, om de tiltag, som dagtilbuddet anvender, bidrager til at fastholde, rekruttere eller reducere behovet for at ansætte nye medarbejdere. Note: Egne spørgeskemadata. Hvert dagtilbud har kun vurderet de tiltag, som dagtilbuddet anvender "i nogen grad", "i høj grad" eller "i meget høj grad".

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

en vis virkning. Hvorfor skulle de ellers anvende dem?

Figur 4 viser, i hvor høj grad dagtilbudslederne vurderer, at dagtilbuddets tiltag bidrager til enten at fastholde og rekruttere medarbejdere eller til at reducere behovet for at ansætte nye medarbejdere. På den ene side bekræfter figuren, at dagtilbuddene hovedsageligt anvender tiltag, som lederne vurderer i nogen eller høj grad virker. Man kan fx bide mærke i, at de fem mest anvendte tiltag, jf. figur 3, er blandt de seks tiltag, som i gennemsnit vurderes at bidrage mest. Korrelationsanalyser bekræfter da også, at jo mere den enkelte dagtilbudsleder vurderer, at et tiltag bidrager, des mere anvendes det. Det eneste tiltag, hvor der ikke eksisterer en sådan statistisk sammenhæng, er at "reducere serviceniveauet eller kvaliteten af ydelserne pga. mangel på arbejdskraft". Dette indikerer, at beslutningen om at reducere serviceniveauet eller kvaliteten ikke nødvendigvis opfattes som en løsning på mangel på arbejdskraft, men som et nødvendigt onde.

På den anden side viser figur 4 også, at dagtilbud i en lang række tilfælde anvender tiltag, som dagtilbudslederen selv vurderer, slet ikke eller i mindre grad bidrager til at reducere behovet for at ansætte nye medarbejdere. Som nævnt er dette mest udbredt, når det handler om at "reducere serviceniveauet eller kvaliteten af ydelserne pga. mangel på arbejdskraft". Men også når det handler om at "deltage på jobmesser, karrieredage eller lign.", vurderer 44 pct. af de dagtilbud, som selv anvender dette tiltag, at det slet ikke eller i mindre grad bidrager til at fastholde og rekruttere medarbejdere. Ligeledes vurderer 43 pct.

af de dagtilbudsledere, som "opfordrer deltidsansatte til at gå op i arbejdstid", at dette slet ikke eller i mindre grad bidrager til at reducere behovet for at ansætte nye medarbejdere.

Man kan også bemærke, at dagtilbuddene i samme omfang "tilbyder nedsat tid eller fleksibel arbejdstid" og "opfordrer deltidsansatte til at gå op i arbejdstid", selvom det første tiltag i gennemsnit vurderes som et af de mest virkningsfulde tiltag, mens det andet tiltag vurderes som et af de mindst virkningsfulde. Det betyder altså, at anvendelsen af de forskellige tiltag ikke udelukkende afhænger af ledernes oplevelse af tiltagenes virkning. Jeg vender mig derfor nu imod andre potentielle forklaringer.

Vælger dagtilbudslederne de tiltag, som omgivelserne forventer af dem? Den sociologiske institutionalisme kan muligvis supplere vores forståelse af dagtilbudsledernes valg. Ifølge dette teoretiske perspektiv tilpasser organisationer sig til omgivelsernes normer og forventninger for at fremstå legitimt, moderne og professionelt. Lederne handler ud fra en 'sømmelighedslogik' (logic of appropriateness) frem for en 'konsekvenslogik' (logic of consequentiality) og følger bestemte normer, fordi de opfatter dem som naturlige, rigtige, forventede og legitime (March & Olsen, 2009). Dette resulterer i, at lederne imiterer hinandens adfærd, såkaldt isomorfisme. Dette kan ifølge DiMaggio og Powell (1983) ske gennem tre forskellige processer, nemlig tvangsmæssig, efterlignende og normativ isomorfi.

Tvangsmæssig isomorfi kan opstå som følge af formelle krav fra lovgivning, overenskomster og kommunale politi-

ker, som fordrer, at lederne anvender bestemte strategier, og forhindrer dem i at anvende andre. Det kan fx være krav om, at ledige stillinger skal slås op eksternt. Det kan også være mere uformelle krav fra fx forvaltning, områdeledelse eller dagtilbudsbestyrelse. Mintzberg og Waters (1985, s. 268) kalder denne form for tvangsmæssig isomorfi for "imposed strategies", altså strategier, som de er blevet pålagt eller påtvunget udefra.

I spørgeskemaundersøgelsen har jeg spurgt dagtilbudslederne: "I hvor høj grad oplever du, at I som lokal ledelse af dagtilbuddet har indflydelse på, hvilke tiltag der iværksættes for at rekruttere og fastholde medarbejdere?" 53 pct. af dagtilbudslederne oplever en høj eller meget høj grad af indflydelse på valget af tiltag. Kun 2 pct. svarer slet ikke og 14 pct. svarer i mindre grad. Kun i sjældne tilfælde opleves dagtilbuddets strategi altså som påtvunget.

De seks dagtilbudsledere, som er udvalgt til de kvalitative interview, oplever alle en betydelig grad af indflydelse på valget af tiltag. Ingen af dem får altså de valgte tiltag påtvunget udefra, selvom vi ser forskellige grader af bindinger eller indskrænkninger af ledelsesrummet. I ét tilfælde er det således områdeledelsen, der beslutter, hvornår institutionen må ansætte og ansættelsens varighed. Halvdelen af lederne forhandler ikke selv løn. I alle tilfælde på nær den private institution findes der derudover kommunale regler og retningslinjer, som skal overholdes. Det kan fx være, at stillinger i udgangspunktet skal slås op som fuldtidsstillinger eller ikke må være tidsbegrænsede.

Anvendelsen af de forskellige tiltag afhænger ikke udelukkende af ledernes oplevelse af tiltagenes virkning.



Efterlignende isomorfi opstår ifølge DiMaggio og Powell (1983, s. 151) især under usikkerhed, altså når dagtilbudslederne er i tvivl om, hvordan de skal håndtere udfordringen med mangel på arbejdskraft. I disse situationer vil man ofte – bevidst eller ubevidst – efterligne adfærden i lignende organisationer. Det er svært at vurdere, om det sker ubevidst, men der er ingen eksempler i interviewene på dagtilbudsledere, der bevidst har ladet sig inspirere af tiltag fra andre organisationer.

Endelig opstår normativ isomorfi især på grund af professionelle normer (ibid., s. 152). Det kan fx være en norm om, at dagtilbudsledere bør sørge for et godt arbejdsmiljø for medarbejderne, eller at man som offentlig leder bør ansætte medarbejdere i flexjob, virksomhedspraktik eller med løntilskud. En af de interviewede dagtilbudsledere har meget blandede erfaringer med at tage imod medarbejdere i virksomhedspraktik eller

med løntilskud, men siger: *”Jeg synes også, vi skal tage et socialt ansvar som offentlig institution og være med til at passe på dem, som rent faktisk har det halvsidt”*. (Interviewperson 3). Samme dagtilbudsleder er også underlagt en norm om, at man ikke må forsøge at tiltrække medarbejdere fra naboinstitutionerne: *”Vi har en helt klar aftale om, at vi ikke går på strandhugst i hin- andens institutioner”*. (Interviewperson 3).

Uanset om der er tale om tvangsmæssig, efterlignende eller normativ isomorfi, vil forventningen være, at de forskellige tiltag anvendes i nogenlunde samme omfang af dagtilbudslederne. Analyser bekræfter, at dette er tilfældet for en række af de nævnte tiltag. Der lader således til at være en høj grad af enighed om at anvende ”særlige tiltag for at skabe et godt arbejdsmiljø”, mens der omvendt er betydelig enighed om *ikke* at ”deltage på jobmesser, karrieredage eller lign.”,

”tilbyde løntillæg eller andre økonomiske goder” eller at ”reducere serviceniveauet eller kvaliteten af ydelserne pga. mangel på arbejdskraft”.

Til gengæld er der langt mindre grad af enighed om at ”anvende vikarer for at ’lukke huller’ pga. mangel på arbejdskraft”, ”tilbyde nedsat tid eller fleksible arbejdstider” eller ”opfordre deltidsansatte til at gå op i arbejdstid”. Dette tyder på, at der ikke er ensartede regler eller normer for brug af disse tiltag på tværs af landets dagtilbud.

Samlet set er der mange indikationer i både de kvantitative og kvalitative data på, at dagtilbudsledernes valg af strategier ikke kun følger en ’konsekvenslogik’ med fokus på at vælge de mest virkningsfulde tiltag, men også en ’sømmelighedslogik’, der fokuserer på at vælge de tiltag, som omgivelserne kræver eller forventer, at de anvender.

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

Prøver dagtilbudslederne at finde vej i en kompleks udfordring?
Som et yderligere bud på en teoretisk ramme for forståelsen af dagtilbudsledernes valg af strategier til at undgå mangel på arbejdskraft vil jeg dykke ned i Chia og Holts (2009) begreb om ’wayfinding’. Der er tale om et perspektiv, der fokuserer på, hvordan strategier emergerer som ubevidste, dagligdags handlinger, der opstår, mens vi interagerer med verden. Tilgangen lægger sig dermed op ad en forståelse af strategier som emergerende frem for planlagte og rationelle, jf. Mintzberg og Waters (1985).

Chia og Holt (2009, s. 644) sondrer mellem et *’building mode’* karakteriseret ved intentionelle og bevidste handlinger styret af foruddefinerede mål (logic of explanation) og et *’dwelling mode’* karakteriseret ved ubevidste og iboende handlinger styret af ”purposive practical coping” (logic of practice). *Dwelling* kan også beskrives som ’wayfinding’ eller evnen til at finde vej, mens man er på vej.

Når jeg gennemgår de seks kvalitative interview, er der kun ganske få tegn på planlagte og intentionelle strategier (building). En af de seks dagtilbudsledere har på en række områder en relativt klar plan, som styrer de daglige beslutninger. Denne leder har bl.a. truffet et strategisk valg om næsten udelukkende at have uddannede pædagoger og har relativt klare minimumskrav for nyansattes kompetencer: *”Nogle gange så vælger vi simpelthen at sige, vi ikke kan få noget lige nu, der lever op til det, vi vil have. Så vil vi hellere være foruden”*. (Interviewperson 4). Vedkommende har også valgt stort set udelukkende at fokusere på netværksrekruttering: *”Nu er det jo lang tid siden, at vi har slået en stilling*

op. Man kan sige, at man bruger rigtig mange penge på at slå en stilling op [...] det er derfor, vi har valgt at sige, at de penge har været spildt”. (Interviewperson 4).

Ingen af de fem øvrige dagtilbudsledere har på samme måde en klar strategisk plan. Ingen henviser til undersøgelser eller konkrete data, når jeg spørger ind til deres begrundelser for valg af tiltag. Enkelte henviser til egne erfaringer – gode eller dårlige – med bestemte tiltag. Til gengæld er der flere af dem, der fortæller, at de ’eksperimenterer’, ’prøver

sig frem’ eller ’træder vande’, jf. display 1. Alle de interviewede ledere anvender en meget bred palet af forskellige tiltag.

Også spørgeskemaundersøgelserne viser, at mange dagtilbudsledere anvender mange forskellige tiltag. Hvert dagtilbud anvender i gennemsnit over halvdelen af de forskellige tiltag (7,8 ud af 15) i nogen, høj eller meget høj grad. I jo højere grad dagtilbuddene oplever rekrutteringsudfordringer, des flere tiltag benytter de i gennemsnit. Dette kan tyde på, at mange dagtilbudsledere øger *omfanget* af tiltag, når graden af udfor-

Eksperimenterer og prøver sig frem
- <i>”Jeg kender ikke de rigtige svar på det her. Så jeg skal hele tiden prøve mig frem og se, hvad det er, der virker. Det, der virker den her gang, gør det måske ikke næste gang.”</i> (Interviewperson 1). - <i>”Det er jo individuelt, hvad der virker. Folk er jo forskellige, ikke også.”</i> (Interviewperson 3).
Træder vande og vinder tid
- <i>”Jeg kunne simpelthen ikke få fat i nogen og må ty til alle mulige mærkelige løsninger. Hvad kan vi så gøre? I korte perioder ansætter vi nogen, som kun kan i kort tid, men trylle kan vi ikke. [...] Den tid, der går godt, kommer ikke skidt tilbage. Altså det er blevet mantraet.”</i> (Interviewperson 1). - <i>”Det var jo nogle gange fra dag til dag. Det var fuldstændig vanvittigt, og jeg kunne ikke finde nogen til at dække det. Der var jeg virkelig presset.”</i> (Interviewperson 2). - <i>”Det er lidt forskelligt, hvad jeg gør. [...] Det kan også godt være, at vi har haft nogle vikarer gående, som er interesserede i flere timer, og så laver vi også der en ansættelse på en eller anden kreativ måde. Og på den måde træder vande, ikke?”</i> (Interviewperson 5). - <i>”Vi brugte lang tid på ligesom at træde vande og holde kvaliteten nogenlunde”</i> . (Interviewperson 5). - <i>”Egentlig bare for at fastholde ham i så lang tid som overhovedet muligt. Så vi kan købe noget tid til at få ansat en ny, ikke?”</i> (Interviewperson 5).

Display 1: Eksempler på ’wayfinding’ og ’practical coping’ i de seks gennemførte interviews

Valgene er styret af både ’konsekvenslogik’ (gøre det virkningsfulde), ’sømmelighedslogik’ (gøre det passende) og ’praktisk logik’ (gøre det mulige).



dringer stiger. Der er til gengæld intet, der tyder på, at typen af tiltag varierer med graden af rekrutteringsudfordringer.

Det skal understreges, at ’wayfinding’ kan være en særdeles hensigtsmæssig måde at handle på, selvom den ikke er planlagt og intentionel. Når en udfordring er præget af høj kompleksitet, stor usikkerhed og uforudsigelighed, er det ikke hensigtsmæssigt at lægge langsigtede og rigide planer. I sådanne situationer er det nødvendigt at kunne korrigere kursen undervejs – eller måske ligefrem at vælge kursen undervejs. Ligesom planlagte strategier kan være mere eller mindre gode, kan lederes og organisationers evne til ’wayfinding’ være det. Der vil være en stor risiko for, at ’wayfinding’ karakteriseret ved tilfældige og ureflekterede nødløsninger ikke vil føre organisationen i en hensigtsmæssig retning. Til gengæld kan ’wayfinding’ baseret på

gode samtaler med plads til uenighed og mange perspektiver, på prøvehandling og eksperimenter med systematisk erfaringsopsamling og på decentrale og agile strukturer være en hensigtsmæssig måde at finde løsninger på konkrete udfordringer, efterhånden som de opstår (Larsen & Rasmussen, 2012).

Som nævnt i metodeafsnittet skal de seks interviewede dagtilbudsledere ikke opfattes som repræsentative for alle landets dagtilbud. Undersøgelsen viser således en række konkrete tilfælde, hvor dagtilbudsledere praktiserer ’wayfinding’. Selvom jeg netop har udvalgt ledere, der benytter forskellige interessante tiltag, viser undersøgelsen, at der ikke nødvendigvis ligger grundige planer eller større analyser bag disse tiltag. Undersøgelsen giver til gengæld ikke belæg for at konkludere, at dagtilbudsledere i højere grad anvender ’wayfinding’ end planlagte

strategier. Det kan være en tilfældighed ved de udvalgte interviewpersoner, eller det kan skyldes, at udfordringen med at undgå mangel på arbejdskraft i de enkelte dagtilbud kan betegnes som et ’vildt problem’, der ikke kan løses med enkle og kendte løsninger.

Konklusion

Mere end otte ud af ti dagtilbudsledere er helt eller delvist enige i, at en af dagtilbuddets vigtigste udfordringer i de kommende år er at sikre den nødvendige arbejdskraft. Dette resulterer i, at langt de fleste dagtilbud benytter en lang række forskellige tiltag for at undgå mangel på arbejdskraft i deres institution. Tiltag, som kan bidrage til et godt arbejdsmiljø, lavt sygefravær, gode udviklingsmuligheder og fleksible arbejdstider, er særligt populære blandt dagtilbudslederne.

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

Artiklen har undersøgt, hvordan tre forskellige teoretiske perspektiver kan hjælpe os med at forstå dagtilbudsledernes valg af strategier. De tre perspektiver er ikke konkurrerende, men supplerer hinanden. Undersøgelsen viser, at dagtilbudslederne primært anvender tiltag, som de selv vurderer, bidrager til at løse udfordringen med mangel på arbejdskraft. Dette kan fortolkes som rationel adfærd, hvor dagtilbudslederne anvender de strategier, som de mener bedst vil opfylde organisationens behov for kvalificeret arbejdskraft. De anvender dog også i en lang række tilfælde tiltag, som de vurderer slet ikke eller kun i begrænset omfang bidrager. Dagtilbudsledernes valg kan således ikke udelukkende

forklares rationelt, men afhænger også af deres oplevelse af omgivelsernes krav og forventninger. Endelig viser artiklen en række eksempler på dagtilbudsledere, der benytter sig af ’wayfinding’ frem for planlagte og bevidste strategier. De eksperimenterer, prøver sig frem og træder vande, indtil en mulig løsning viser sig. Dette er ikke nødvendigvis nogen dårlig strategi i en situation med høj kompleksitet og stor uforudsigelighed, men det kræver gode samtaler, refleksioner og systematisk erfaringsopsamling, hvis tilgangen ikke skal munde ud i tilfældige nødløsninger.

Artiklen viser altså, at vi har brug for forskellige teoretiske perspektiver for at forstå dagtilbudslederes valg af strategier til at undgå mangel på arbejdskraft. Valgene er styret af både ’konsekvenslogik’ (gøre det virkningsfulde), ’sømmelighedslogik’ (gøre det passende) og ’praktisk logik’ (gøre det mulige). Den kan ikke svare på, hvad der er den mest hensigtsmæssige strategi, men den kan hjælpe dagtilbudsledere og andre ledere med at få øje på, om deres egne strategier er styret af rationelle valg, tvangsmæssig, efterlignende eller normativ isomorfi, eller af ’wayfinding’ baseret på refleksioner og systematisk erfaringsopsamling eller på tilfældige nødløsninger.

REFERENCER

Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (15. udg.). Kogan Page.

Chia, R. & Holt, R. (2009). *Strategy without design: The silent efficacy of indirect action*. Cambridge University Press.

Damm, E.A. & Jensen, T.L. (2021). *Behov for flere pædagoger på daginstitutionsområdet frem mod 2030*. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd.

Danmarks Statistik (2024). Befolkningen forventes at runde 6 mio. i 2028. *Nyt fra Danmarks Statistik* (156) (4. juni 2024). Retrieved from <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=49070>

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 23(2), 147-160.

Elting, M. (2021). Organisatoriske beslutninger i ledelses-kontekst. I: M. Elting & S. Hammer, *Ledelse, organisering og strategisering – Organisation, udvikling og samskabelse* (3. udg., s. 147-172). Samfundslitteratur.

Finansministeriet (2022). *Økonomisk Analyse: Mekaniske fremskrivninger af udbud af og efterspørgsel efter velfærdsmedarbejdere*. Finansministeriet. Retrieved from <https://fm.dk/udgivelser/2022/september/oekonomisk-analyse-mekaniske-fremskrivninger-af-udbud-af-og-efter-spoergsel-efter-velfaerdsmedarbejdere/>

Fængselsforbundet (2024). Antallet af fængelsbetjente faldt også i 2023. *Fængselsfunktionæren* (5. april 2024). Retrieved from <https://faengselsforbundet.dk/fagbladet-net/fleraars-aftalen-bliver-ikke-indfriet/>

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (2015). Introduction: what is strategy as practice? I: D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl & E. Vaara, *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (s. 1-30). Cambridge University Press.

Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J. (2008). Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers’ behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1314-1329.

Jakobsen, M., Løkke, A.-K. & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*, 83(6), 1635-1648. doi:10.1111/puar.13733

Keppeler, F., Højberg, N., Jacobsen, C.B. & Pedersen, A.T. (2023). *Det ved vi om rekruttering: White paper om evidensbaserede strategier til rekruttering i den offentlige sektor*. Aarhus: Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

KL (2022). *Udbud af og efterspørgsel efter udvalgte velfærds-uddannelser – 2021*. Kommunernes Landsforening.

Kroezen, M., Dussault, G., Craveiro, I., Dieleman, M., Jansen, C. & Buchan, J. (2015). Recruitment and retention of health professionals across Europe: A literature review and multiple case study research. *Health Policy*, 119(12), 1517-1528. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.08.003>

Larsen , M.V. & Rasmussen, J.G. (2012). Nye vilkår for ledelse: Strategisk ledelse i et praksisperspektiv. *Ledelse & Erhvervs-økonomi* (1), 7-21.

Larsen, M. & Jakobsen, V. (2022). *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder – Forundersøgelse af eksisterende viden*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. Retrieved from <https://www.vive.dk/da/udgivelser/arbejdskraftmangel-og-rekrutteringsudfordringer-paa-de-store-velfaerdsomraa-der-17277/>

Lindblom, C.E. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.

March, J.G. & Olsen, J.P. (2009). *The logic of appropriateness*. Arena – Centre for European Studies, University of Oslo. Retrieved from https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/2001-2010/2004/wp04_9.pdf

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari* (2. udg.). Harlow: Prentice Hall.

Hvilke strategier anvender dagtilbudsledere for at undgå mangel på arbejdskraft: de mest virkningsfulde, passende eller praktisk mulige?

Munkedal, S. (2023). Hvordan kan decentrale ledere sikre den nødvendige arbejdskraft til velfærdssamfundets institutioner. *LEDERLIV*, 4, (4. maj 2023).

Myers, V.L. & Dreachslin, J.L. (2007). Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Journal of Healthcare Management*, 52(5), 290-298. doi:10.1097/00115514-200709000-00004

Numerof, R.E., Abrams, M. & Ott, B. (2004). What works ... and what doesn't? *Nursing Management*, 35(3), 18. doi:10.1097/00006247-200403000-00008

Qvick, C.N. (2023). Ord skaber en ny virkelighed på arbejdspladsen. *Mandag Morgen* (8. november 2023). Retrieved from <https://www.mm.dk/ledelse/artikel/nyt-sprog-aabner-for-nye-perspektiver-paa-arbejdskraftsudfordringen>

Qvick, C., Elmholdt, C. & Pedersen, C.S. (2025). *Hjælp, vi mangler kolleger! Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads*. Hans Reitzels Forlag.

Simon, H.A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63(2), 129-138. doi:10.1037/h0042769

Statsministeriet (2022). *Statsminister Mette Frederiksens tale ved Folketingets åbning 4. oktober 2022*. Statsministeriet. Retrieved from <https://www.stm.dk/statsministeren/taler/statsminister-mette-frederiksens-tale-ved-folketingets-aabning-4-oktober-2022/>

Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. (2024). *Rekrutteringssurvey: Rapport, december 2024*. Styrelsen for Arbejds-marked og Rekruttering. Retrieved from <https://star.dk/media/hOvkpadr/rekrutteringssurvey-december-2024.pdf>

Styrelsen for It og Læring (2024). *Udtræk af data fra Dagtilbudsregisteret*. Børne- og Undervisningsministeriet. Retrieved from <https://dagtilbudsregister.stil.dk/Eksport.aspx>

Webb, C.M. & Carpenter, J. (2012). What Can Be Done to Promote the Retention of Social Workers? A Systematic Review of Interventions. *The British Journal of Social Work*, 42(7), 1235-1255. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcr144>

Aarhus Universitet (u.å.). Subjektive besvarelser (social desirability). *Metodeguiden*. Retrieved 13. januar 2025, from <https://metodeguiden.au.dk/subjektive-besvarelser-social-desirability>