

# Velkommen i myretuen

*Af Allan Levann, direktør, High Performance Institute*

På New Yorks undergrundsstationer hænger en plakat med teksten: ”Du tilbringer mere tid på dit arbejde, end sammen med din hustru, så vær kræsen!”

Jeg har glemt hvilket firma, plakaten reklamerer for - det er formentlig et jobformidlingsbureau. Det væsentlige er, at plakaten taler direkte ind i en dansk virkelighed. Men en virkelighed, der ikke synes at være gået op for ret mange af landets virksomhedsledere og personalechefer.

Når jeg kommer rundt i landet, slår det mig, i hvor høj grad virksomheder stadig opfører sig, som skrev vi 1950. I stillingsopslag efterlyser de præcise profiler, som de kan få til at glide smertefrit ind i allerede eksisterende strukturer. Det vigtigste er helt åbenlyst ikke det menneske, de hyrer, men den post, de skal have besat. Og jeg er bange for, at holdningen fortsætter både ved ansættelsessamtalerne, og når medarbejderen er ansat.

Det er måske en af de dyreste fejltagelser, der begås på virksomheder i dag: At forvente, at medarbejderen vil tilpasse sig jobbet og kulturen. Den holdning indebærer en overhængende risiko for, at virksomheden aldrig får de bedste sider af medarbejderen at se. De virksomheder, som ønsker at udvikle sig og overleve, gør det stik modsatte: De tilpasser sig medarbejdernes individuelle ønsker, behov og potentialer. De accepterer det helt grundlæggende vilkår i den ny tid: At det netop er det enkelte menneske – med hans eller hendes iboende særheder, svagheder og muligheder - som skaber værdi på virksomheden.

I landbrugssamfundet var det jorden. I industrisamfundet var det maskinerne og kapitalen. I dag er det stort set alene medarbejderne, som afgør, om en virksomhed vil klare sig i fremtiden.

Den position giver medarbejderne en magt, som de allerede bruger, nok især ubevidst: Magten til at vælge selve virksomheden til eller fra. Magten til at vælge, om de vil lægge hele deres engagement, energi og talent i virksomheden, eller blot deres tid. På mange måder kan man sige, at virksomheden i dag helt og holdent er medarbejdernes. Jeg tror, at erkendelsen er på vej til de danske virksomheder, og jeg tror de senere års fokus på f.eks. optioner og medarbejderaktier er et udtryk for det. Men på det bevidste plan er virksomhederne slet ikke med endnu.

Der er kun én ting at gøre, hvis virksomhederne vil klare sig i fremtiden: De må lære deres medarbejdere at kende. De må vide, hvor de befinder sig i deres liv. Hvad de vil med deres arbejde. Hvad de tænder på, hvad de brænder for, og hvad der omvendt vil slukke deres ild.

Det er et område, som vi på det videnskabelige plan ved alt, alt for lidt om i dag. Og det er baggrunden for det projekt, som Instituttet for Fremtidsforskningen snart søsætter sammen med High Performance Institute. I løbet af de næste par år vil vi kortlægge, hvordan mennesker agerer i spændingsfeltet mellem deres egen identitet, deres rolle på arbejdspladsen og deres sociale liv. Det er et projekt, som skal bygge

videre på de senere års forskning i den unge generations ønsker og forventninger til fremtiden. Vores ambition er at omsætte den nye viden i praktiske modeller og dermed give danske virksomheder og organisationer nogle redskaber, som de kan bruge i arbejdet med at rekruttere, dyrke og fastholde de værdiskabende mennesker.

Den nye generation betegnes ofte som en flok krævende, kræsne, selvoptagede, forkælede individualister, som er svære at holde fast på. Det lyder ofte lidt fornærmet, når det bliver sagt, men det er på mange måder ikke helt galt. Og jeg tror især, det hænger sammen med et vilkår, som mange virksomheder endnu mangler at indstille sig på: At det i dag nærmest opfattes som en menneskeret selv at kunne vælge og tilrettelægge sit liv.

Tidligere var der et skarpt skel mellem den måde, vi levede på derhjemme, og vores tilværelse på arbejdspladsen. På hjemmefronten kunne vi selv bestemme, hvem vi ville gifte os eller i øvrigt omgås med. På arbejdspladsen bestemte arbejdsgiveren stort set alt, herunder også, hvem vi skulle arbejde sammen med. Det er min påstand, at den tid er forbi.

Den ny tids medarbejder orienterer sig i langt højere grad mod netværk end tidligere. Det kan godt være, at han eller hun stadig arbejder i en hierarkisk struktur under en formel leder. Men se nøjere efter, og lur mig, om ikke medarbejderen i det daglige i langt overvejende grad arbejder sammen med selvvalgte kolleger, måske i helt andre afdelinger og med helt andre funktioner, men med interessefællesskaber og andre muligheder for gensidig inspiration. De jobs, vi har i dag, får stadig mindre karakter af rutinearbejde. Stadig flere bliver reelt projektarbejdere. Den traditionelle virksomhed ser måske lederen - det være sig toplederen, mellemlederen eller projektlederen - som den forreste i en fugleflok. I realiteten kan de fleste arbejdspladser i dag langt bedre sammenlignes med en myretue, hvor alle bidrager til et fælles produkt, men hvor den enkeltes rute er uforudsigelig og resultatet af en lang række personlige valg. At de valg ofte er intuitivt bestemte, gør bestemt ikke udfordringen mindre.

Fremtidens medarbejdere *er* kræsne i den forstand, at de selv vil kunne sammensætte deres netværk. De vil nok også foretrække selv at sammensætte den portefølje af opgaver, som skal fylde deres dag ud. I realiteten er der naturligvis grænser for, hvor langt det princip kan føres ud, og arbejdspladsen skal ikke blive en *free-for-all*. Men de ledere og HR-ansvarlige, som vil virksomhedens bedste, må i langt højere grad pejle sig ind på medarbejderne og tilpasse sig deres behov og ønsker. Den medarbejder, som derimod er formet efter virksomhedens ønske, er ikke noget helt menneske. Og sjældent det bedste menneske, en virksomhed kan få.