



Hvordan kan vi bygge en virksomhedskultur, som medarbejdere vælger at være en del af - hver eneste dag? Og det gælder både nuværende og kommende medarbejdere.

Klumme.

Vil du gerne fastholdes?



Jette Ditlev, professionelt bestyrelsesmedlem, foredragsholder, ledelses- og strategi-futurist, Ditlev Consulting. Mail: jd@ditlev-consulting.dk

Måske synes du, at det er et underligt spørgsmål. For det vil de færreste vel. Det lyder som spændetrøje og remme fra fortidens psykiatri (og desværre vist også til dels fra nutiden) eller bringer tankerne hen på middelalderlige torturinstrumenter. Men er det så ikke virkelig underligt, at det netop er dét, de fleste organisationer og ledere fortsat bruger om deres medarbejdere?

- Vi skal kunne tiltrække og fastholde medarbejdere, siger de. Velkommen, du - jeg er i hvert fald smuttet! Ja, faktisk anvender langt de fleste i både rekrutterings- og rådgiverbranchen også den retorik. Men det går altså ikke i fremtiden. Og jeg kan røbe for dig, at "den der fremtid" er begyndt.

Jamen, hva' så? Jo, enhver organisation og leder må skabe en kultur funderet i noget helt andet. Opgaven er klar: Hvordan kan vi bygge en virksomhedskultur, som medarbejdere vælger at være en del af - hver eneste dag? Og det gælder både nuværende og kommende medarbejdere. Det kræver en anden tilgang og en anden måde at arbejde med ledelse og lederskab på. Så læs endelig videre, hvis du vil have løftet en lillebitte flig.

FREMTIDENS ARBEJDSMARKED KOMMER til at se helt anderledes ud, end mange kender det i dag. Der bliver stillet nye krav fra nye generationer, som ikke "bare forsvinder" igen. De yngre generationer vil ikke have det samme, som de ældre generationer - og spørger du mig, så er de faktisk ret kloge, de unge!

Dertil kommer, at fremtidens arbejdsmarked bliver sælgers marked: Store generationer forlader arbejdsmarkedet, og mindre generationer kommer ind. Forsmagen er allerede i gang med mangel på arbejdskraft i mange brancher og virksomheder. Den dårlige nyhed er, at det kun bliver værre. Den gode nyhed er, at den enkelte organisation og ledelse kan gøre noget. Men det kræver mod og vilje til forandring.

I parentes kan jeg ikke dy mig for at indskyde, at den nærmest hetz-lignende tilstand mod gymnasieuddannelserne, er tåbelig. Jeg er klar over, at der mangler unge på erhvervsuddannelserne, og jeg vil også gerne have flere elektrikere, murere, tømrere, mekanikere, kokke, frisører osv. Problemet er bare, at vi også har behov for flere læger, sygeplejersker, pædagoger, skolelærere, ingeniører, økonomer, dataloger, biologer osv. Og de studier kræver en studentereksamen af en grund.

Erhvervsuddannelserne har i mange år sovet i timen (og politikerne har sovet med!). De har ikke fornyet sig i tilstrækkelig grad, har ikke formået at lave et tilbud, som er attraktivt nok eller skabe en kultur på skolerne, som de unge synes er interessant. Så nu skælder "alle" de succesfulde konkurrenter ud. Men i grønsættebogen for salg står der i første linje på side 1: "Hvis du ikke sælger nok, er det ikke dine konkurrenters skyld. Du må se på dit eget tilbud til kunderne".

Parentesen er særdeles relevant. For noget lignende gælder i alle andre virksomheder og organisationer. Det, der gør en organisation attraktiv, er ikke "bare" de faglige opgaver. For ærligt: Regnskabsopgaver eller tømrerarbejde er fagligt set ikke så forskellige fra virksomhed til virksomhed. Det er til gengæld måden, vi arbejder på, måden vi kan få lov til at udvikle os på, måden vi samarbejder på, måden vi taler til og omgås hinanden (og kunder) på, og måden virksomheden bidrager til samfundet på. For blot at nævne nogle.

Jeg ved godt, at mange nu vil sige, at det er en latterlig woke-agtig tilgang. Det er helt fint med mig, men så skal du nok også være indstillet på, at din virksomhed kommer til at stå på bagerste perron og se bagenden af toget. For toget kører - om du vil det eller ej.

DET HANDLER OM bæredygtighed, og det er meget andet end klima og



Illustration: Gert Ejton

grøn omstilling. Grundlæggende handler det om tre elementer: økonomi, mennesker og samfund. Ingen virksomhed kan drives uden fornuftig økonomi, men der er heller ingen forretning uden mennesker og uden hensyn til samfundet.

De tre elementer skal drøftes og defineres for den enkelte virksomhed, så netop deres sweetspot bliver tydeligt og relevant, for det er virksomhedens eksistensberettigelse og dermed konkurrencekraft. Det handler om *People, Planet, Purpose, Prosperity*. Læg mærke til, at der ikke står *Profit*, for det retter sig kun mod økonomisk bundlinje for ejerne. Men det er slet ikke nok i fremtiden, hvor der skal skabes noget bedre: perspektivet flyttes fra *shareholders* til *stakeholders*.

Det stiller krav til ledere at skabe en kultur, der kan leve op til det. Men heldigvis er det muligt, for kultur kommer af det latinske *cultura*, der betyder "det dyrkede" - og man kan jo bare dyrke noget nyt og bedre, ikke?

LAD OS TAGE PURPOSE - eller mening, som vi nok siger på dansk. Hvad er det? Der er i hvert fald fire ting, som de unge generationer (og måske også de lidt ældre) ser på, når en virksomhed vurderes: Virksomhedens formål, mulighed for faglig og personlig udvikling, tilknytning til fællesskabet på arbejdspladsen og lederskab med plads til den enkelte.

Det lyder jo enkelt, men det er det bare ikke. For eksempel vil mange fravælge at arbejde i visse industrier som eksempelvis tobak eller våben. Mange vil også fravælge en virksom-

hed, hvis der ikke lægges vægt på at opbygge stærke relationer på og omkring arbejdspladsen.

Plads til den enkelte kan også betyde, at der skal skabes fleksibilitet på individuelt niveau, for eksempel omkring hjemmearbejde, hente/bringe børn, orlov til at rejse med familien eller andet. Det betyder også, at de fire-dages arbejdsuger, der i øjeblikket breder sig som en steppebrand kan vise sig at være skønne spildte kræfter. Det passer nogle steder, men derfor behøver det ikke passe alle steder, vel?

HVORDAN KOMMER DU så i gang med noget nyt?

Først og fremmest kræver det beslutning og dernæst, at der ageres. Kommer fra holdning til handling. Så få arbejdet sat i gang, få fundet de rette løsninger - og få gerne hjælp udefra til det. Rigtig god tur!

+ Jette Ditlev er futurist med særlig interesse for ledelse, lederskab og bestyrelse. Hun er optaget af fremtid, forandring og forretningsudvikling og har som sin livsmission at bekæmpe skidedårlig ledelse. Med det som afsæt arbejder hun som ledelsesrådgiver, foredragsholder og bestyrelsesprofessionel.

● Hun anvendes jævnligt som ekspert indenfor sit felt af flere medier, herunder er hun fast klummeskribent i Erhverv+ og forfatter til bogen "Klumme-godt".

● Kontakt: www.ditlev-consulting.dk, jd@ditlev-consulting.dk eller telefon 25 30 16 06