

Mere ansvarstagende medarbejdere ønskes

Bøje Larsen - 30-11-2001

Mér A68 - og det er ikke et sødmælksprodukt!

Hvor blev de nye medarbejdere af?

Artikel til festskrift i anledning af DACIES 35 års jubilæum.

Engang i 70erne beskrev jeg som ung styrvolt i en artikel i Civiløkonomen, hvorledes de daværende "68ere" sandsynligvis ville gøre karriere og om nogle år sidde på le-derposterne i Danmark. Det ville, mente jeg, medføre en kulturrevolution. Det første fik jeg ret i. "Vi" sidder på posterne (lidt end)nu - fra Danmarks Radio over Handels-højskolen til mange virksomheders ledelser og bestyrelser. Det andet tog jeg grueligt fejl i. For vi er blevet godt tilpassede borgere. For 10 år siden beskrev jeg teori A (op-trykt her i bogen). Det mente jeg var den medarbejderprofil, som var på vej, og som vi havde brug for. Teori A beskrev - som en tolkning af McGregors teori Y - det "A"nsvarstagende menneske og medarbejder. Og jeg stod ikke alene med den opfat-telse. I 10-året har der været en sand syndflod af artikler, der har proklameret, at en ny, engageret, ansvarstagende, antiautoritær, selvstændig, men også zappende og krævende medarbejdertype var på vej. Ikke mindst som del af det, der blev kaldt "den ny økonomi". Hvordan er det så gået med det? Har vi fået denne selvstændige og ansvarstagende medarbejder?

Det vil jeg prøve at måle. Ikke ved at se på retorikken, hvor jeg har en anelse om, at den har udviklet sig i denne retning. Men ved at se på nogle adfærdsmæssige og holdningsmæssige følger, som man måtte forvente, hvis A-holdningen (og 68-holdningen!) var slået igennem. Jeg formulerer derfor som hypotese, at hvis A-holdningen er slået igennem, så vil "den nye medarbejder", dvs. den medarbejder der lever efter A-filosofien, leve op til den adfærd og de holdninger, der er beskrevet i følgende 5 hypoteser:

H1: Den nye medarbejder ønsker reduceret ledelse. Jo mindre ledelse f.eks. mht. tæt-heden af ledelse og områder man ledes på, jo flere frihedsgrader. Tæt beskrevne arbejds-gange og tæt overvågning mv. afvises.

H2: Den nye medarbejder ønsker ikke at være bundet til bestemte arbejdssteder og -tider. Hjemmearbejde er udbredt og ønskes.

H3: Den nye medarbejder ønsker at blive leder. Som leder har man flere frihedsgra-der.

H4: Den nye medarbejder ønsker at blive selvstændig. Som selvstændig har man flere frihedsgrader.

H5: Den nye medarbejder ønsker at holde arbejdspladsen og dens sociale omklamring på 3 skridts afstand. Man vil ikke lade sig trække ind i et uafgrænset socialt system.

Som data til belysning af disse 5 hypoteser anvender jeg nogle nyligt publicerede undersøgelser af medarbejderes, især yngre medarbejderes, holdning samt materiale fra det projekt om Ledelse i Den Ny Økonomi, som jeg pt. arbejder med (se www.nyledelse.dk). Undersøgelserne er følgende:

- The Universum Graduate Survey 2000, omtalt i (Larsen, 2001).
- Berlingske Annoncecenters undersøgelse gennemført af AC Nielsen-AIM i år 2000 af studerende på de sidste år af en videregående uddannelse og kandidater under 35 (Larsen, Mejlhede og Nielsen, 2001).
- Erhvervsministeriets undersøgelse gennemført af KMPG af 1000 danske ledere og 1000 danske medarbejdere i det private erhvervsliv som grundlag for Erhvervsministeriets ledelsespolitiske redegørelse (Nymark og Wisborg, 2001).
- Kompetencerådets rapport 2000 (Kompetencerådet, 2000).

Lad os nu ud fra dette materiale se på de enkelte hypoteser hver for sig.

Mindre ledelse

H1: Den nye medarbejder ønsker reduceret ledelse. Jo mindre ledelse f.eks. mht. tætheden af ledelse og områder man ledes på, jo flere frihedsgrader. Tæt beskrevne arbejds gange og tæt overvågning mv. afvises.

Hersey og Blanchards kendte model for situationsbestemt ledelse (1988) forudsiger, at modne medarbejdere kræver mindre ledelsesmæssig indsats, både på det faglige og det sociale plan. Ved "moden" forstås i teorien fagligt veluddannet, holdningsmæssigt i overensstemmelse med virksomheden og parat til at tage et ansvar. Det er slutpunktet for den medarbejderudvikling, som man ifølge teorien bør tilstræbe. Man må antage, at teorien om den ansvarstagende medarbejder indebærer, at medarbejderne generelt er mere i den modne ende af skalaen end tidligere. Ganske vist har mange ledere svært ved at trække deres ledelse ned i takt med medarbejdernes modenhed, men det skyldes da eventuelt, at lederne ikke har accepteret den

situationsbestemte ledelseste-ori, eller at overdreven ledelse tilfredsstillende et behov hos dem snarere end hos medarbejderne. F.eks. et behov for at demonstrere sin faglige kunnen eller for at blive beundret og lyttet til.

Ser vi på de nyeste undersøgelser, så rapporterer KPMG, at medarbejderne er den gruppe af interessenter, som danske ledere bruger mest tid på at kommunikere med (Nymark og Wisborg, 2001 s. 10). Det er ikke kunderne, samarbejdspartnerne, samfundsrepræsentanter eller de overordnede. De to vigtigste ledelsesudfordringer for de kommende to år er ifølge undersøgelsen "attraktivitet, trivsel og interesse for medarbejderne" (53% af lederne og 47% af medarbejderne svarer dette) og "kommunikation med medarbejderne" (48%/50%). I svarene på et andet spørgsmål om, hvilke lederevner der vil være de vigtigste i de kommende år, scorer "kommunikationsevne" og "menneskekundskab og indlevelsesevne" højest, ikke mindst hos medarbejderne (s. 20). Hvad selvstændige medarbejdere skal med denne kommunikationsevne er uklart. Svarene er enten identiske for de spurgte ledere og medarbejdere eller medarbejderne efterspørger ledelse og tæt kontakt mere end lederne, så meget-ledelse-behovet findes ikke blot hos lederne.

Af Berlingskes undersøgelse fremgår det, at medarbejderne stiller "meget, meget store krav til den ledelse, de udsættes for". Blandt de ti højest prioriterede krav til deres nu-værende og kommende job blandt 86 faktorer vedrører de 10 god ledelse (Larsen, Mejlhede og Nielsen, 2001 s. 46)

Lederen skal:

- Være lydhør, men også (kunne) skære igennem.
- Kunne vise tillid, men også være én man selv har tillid til.
- Kunne støtte og vejlede som en slags coach, men også kunne give rum og frihedsgrader.
- Besidde faglig tyngde, men også rumme social kompetence.
- Kunne stille krav.

Kravene virker urealistiske ved at være så omfattende. Disse egenskaber sameksisterer formentlig sjældent. Man skal være så dygtig, at man både viser tillid og skaber tillid. Man skal være coach, men ikke blande sig, igen nogle krav, der nærmer sig modsætninger. Man skal have faglig tyngde, men også være social. Klassiske lederundersøgelser peger på, hvorledes disse egenskaber sjældent er forenet. Det er så sjældent, at det er blevet kaldt "lærebogslederen", der kan det hele. Noget kunne tyde på, at disse krav til ledelse ikke er en realitetsbeskrivelse, men en retorik og en drøm. Drømmen om den universelle far og velfærdsstat lagt sammen til én velvillig person. Far (eller stod der "min chef"?) går faktisk meget op i, at vi skal ta os tid til at være hele mennesker - pleje os selv, vores familie og vores interesser.

I Ledelse i den Ny Økonomi-undersøgelsen har vi heller ikke mødt eksempler på sær-ligt neddroset ledelse. Tværtimod. I et internet-firma, der hører til et af de 5-7 største leverandører i Danmark af internet-løsninger til andre virksomheder bor man i en ældre ejendom i København. De store lokaler - ca. 20-25 m² - er omdannet til rum for projekter. Et projekt - bemanded med 4-7 medarbejdere - sidder i hvert rum. Man er knyttet til et projekt over ½-1 år. Projektlederen sidder med i rummet. På de dage, hvor vi fulgte med i arbejdet ved deltagerobservation, var projektlederen der praktisk talt hele tiden. Der gik næppe 5 minutter mellem, at projektlederen talte med og til medarbejderne. Det kunne være projektfaglige spørgsmål, almen opmuntring eller almindelig spøgefuldst snak. En så tæt ledelseskontakt kan man næppe se i selv de mest ledelseskontrollerede industrivirksomheder. Her er der ofte et større span-of-control (flere medarbejdere pr. leder), ligesom lederen ikke altid er fysisk til stede lige i nærheden. Lederne sidder f.eks. i deres "bure" (værkfører) eller kommer kun forbi nu og da. Men altså ikke således i denne "ny økonomiske" virksomhed med disse "nye medarbejdere" (IT-uddannede i 20'erne). En medarbejder, der kom til firmaet, efter at have arbejdet i USA, protesterede - efter hvad en af cheferne rapporterede i et interview - over den tætte ledelsesform, men det var ikke noget, der generede eller tilsyneladende var uønsket af de danske medarbejdere (så vidt vi så og blev fortalt)

I en anden internet-virksomhed, der driver en kommerciel web-site med betydelig succes, sad de fleste af firmaets ca. 20 medarbejdere i et storrums. Kun 3 programmører sad for sig selv. Medarbejderne i storrums var delt i omtrent 2/3 sælgere (der solgte web-sitens ydelser til virksomheder) og 1/3 administrativt personale. Sælgerne ringede for de fleste til virksomhederne, kun var enkelte f.eks. salgschefen undertiden udgående. På tavlen blev skrevet dagens salg for hver enkelt medarbejder. Man kunne umiddelbart følge med i, hvor aktiv hver enkelt sælger var. Fra salgschefen og medarbejdere med længere tilknytning kom tilråb igennem lokalet til nye sælgere: "Hvor-dan går det?", "har du talt med ...", "hvad sagde de ...?". Her var der også en tæthed i ledelsen og en gennemsigtighed, som ikke lader noget klassisk industriovertvånings-system noget efter. Så vidt vi kunne se og høre, kaldte det ikke nogen protest frem hos medarbejderne, og de fortalte heller ikke herom i interviewene.

/ramme/

Disciplinering

Disciplineringsmekanismerne på arbejdspladserne er ekstremt raffinerede, og netop de steder, hvor man siger: "Vi er afslappede, vi holder ikke på formerne", er der aller-værst, for eksempel på universiteterne. Bare det at fortælle en vittighed. Den skal ikke bare være morsom, men også elegant, underforstået og så videre. Det hedder sig, at det er afslappet, men det er det overhovedet ikke."

Sociolog Gorm Harste, Weekendavisen 2.-8. marts 2001

/ramme slut/

Frit arbejdssted

H2: Den nye medarbejder ønsker ikke at være bundet til bestemte arbejdssteder og -tider. Hjemmearbejde er udbredt og ønskes.

På et spørgsmål i KPMG-undersøgelsen om, hvordan medarbejderne typisk kontaktes, hvis der er noget, der skal drøftes, svarer 73% af lederne: "Mødes med det samme". Den næsthøjest populære form er: "Sender e-mail", men det bruger kun 22%. "Mødes med det samme" forudsætter, at ledere og medarbejdere er fysisk tæt sammen. Her er ikke noget hjemmearbejde eller anden frihed.

I flere af de undersøgte virksomheder i Ledelse i den Ny Økonomi-undersøgelsen blev det fra lederside understreget, at der var fleksible arbejdstider. Man kunne komme og gå, som man ville. Men i praksis var der mest tale om fleksibilitet på marginen. Få eller ingen arbejdede hjemme af de menige medarbejdere. De kom inden for en time til halvanden om morgenen og gik tilsvarende inden for en time om aftenen, selvom man selvfølgelig kunne tage fri, hvis der var behov for det af hensyn til familie, tandlæge mm., hvilket der næppe er noget nyt i. I stedet for den formelle arbejdstid, var der klare uformelle normer for, hvornår man mødte. Som en mellemlider sagde: "Du kan møde, hvornår du vil, f.eks. mellem 8 og halv 11, øh, nej jeg mener halv 10." Så meget fleksibilitet som fortællelsen indeholdt, måtte straks rettes. 1½ times fleksibilitet - det er den nye medarbejder. De tør formentlig ikke blive hjemme, for så skulle de styre sig selv.

Ønsker at blive leder

H3: Den nye medarbejder ønsker at blive leder. Som leder har man flere frihedsgrader.

KPMG-undersøgelsen rapporterer, at kun få medarbejdere - omkring 10% - ønsker sig udviklings- og karrieremuligheder (s. 14). Forfatterne giver ganske vist andre forklaringer end det, at de ikke ønsker ansvar, nemlig: "Dette kan hænge sammen med, at danske medarbejdere i dag ikke søger faste, langvarige ansættelsesforhold, men nærmere er indstillet på skiftende arbejdspladser, der kan imødekomme deres behov for udfordrende opgaver og variation i arbejdet. Det kan også betyde, at karriere i sig selv er uinteressant, hvis ikke man udvikles menneskeligt samtidigt." (s. 14, formentlig motiv). Men det kan også betyde det mindre politisk korrekte, som jeg her trækker frem, at de ikke ønsker at tage ansvar. I samme undersøgelse rapporteres ganske vist, at mere end 30% af medarbejderne ønsker "ansvar og medindflydelse". Men kan man overhovedet svare anderledes i dag uden at gøre sig til grin? Er "ansvar og medindflydelse", dvs. at være den nye medarbejder ikke så politisk korrekt, at man ikke kan sige andet? Det er først, når det kommer til adfærden, at retorikken

afsløres. F.eks. ved, at man ikke ønsker at gøre karriere (eller starte egen virksomhed eller arbejde hjemme eller have reduceret ledelse over sig mmm. - altså de forhold, jeg tager op her i artik-len).

I Berlingskes undersøgelse viser det sig ligeledes, at lederambitionerne er meget beskedne blandt de 30-årige med mellemlang eller lang videregående uddannelse. 58% siger nej til spørgsmålet: "Har du ambitioner om at blive leder?", og 54% svarer nej til spørgsmålet: "Er det dit mål at blive forfremmet på din nuværende arbejdsplads?" (Larsen, 2001 s. 19).

Ønsker at blive selvstændig

H4: Den nye medarbejder ønsker at blive selvstændig. Som selvstændig har man flere frihedsgrader.

Universum-undersøgelsen (Larsen, 2001 s. 19): "Som bundscorerne [for hvad afgangsstuderende vil prioritere i de første tre år efter endt uddannelse] kommer opstart af egen virksomhed (6%) og frivilligt arbejde (2%)."

Kompetencerådet angiver med Mandag Morgen som kilde, at kun 16% af unge danskere i 2000 udtrykker lyst til starte egen virksomhed mod 76% af de unge svenskere. Der er også tale om en stadig nedgang i antallet af selvstændige i Danmark på ca. 5.000 pr. år (Kompetencerådet, 2000 s. 49).

Kompetencerådet rapporterer endvidere, at Danmark er nr. 41 ud af 47 lande i vurderingen af, om der er tilstrækkeligt med nye virksomheder (Kompetencerådet, 2000 s. 49).

Uafhængighed af arbejdspladsens sociale system

H5: Den nye medarbejder ønsker at holde arbejdspladsen og dens sociale omklammering på 3 skridts afstand. Man vil ikke lade sig trække ind i et uafgrænset socialt system.

Tesen er, at den nye medarbejder givet sin selvstændighedstrang ønsker at holde arbejdspladsens sociale system lidt på afstand som en form for kattens "jeg er sgu min egen".

Der er måske en lille smule om dette. I hvert fald fandt man i KMPG-undersøgelsen som en

lille overraskelse og afvigelse fra den generelle konsensus mellem ledere og medarbejdere, at der var forskel mellem ledernes og medarbejders ønsker mht., hvor langt virksomheden skulle interessere sig for og "blande sig i" medarbejdernes privat-liv. Medarbejderne ønsker at "værne om sit privatliv" kalder undersøgerne det (Nymark og Wisborg, 2001 s. 20), men det kunne også ud fra A- og 68-hypotesen kaldes, at medarbejderen ønsker at føre sit eget liv, også arbejdsliv. Men dette stykke data er også det eneste, der taler for denne hypotese. Ellers synes der at ske en univer-sel sammenglidning af arbejdsliv og privatliv: På arbejdet medbringes hunde og børn, der tales om hunde og børn, der festes og spises sammen og madopskrifter udveksles. Lokaleindretningen nærmer sig hjemmets. Til gengæld er hjemmet blevet mere som arbejdspladsen - computere, planlægning, åben for henvendelser og kontakter døgnet rundt, ægtefællen som en form for medansat arbejdskraft. Hvis A-holdningen skulle betyde, at det var medarbejderen, der kommer i en magtposition og driver sig selv som en virksomhed, så synes det ikke at være det, der sker. Det er snarere virksomheden, som driver medarbejderen som en virksomhed og spiser privatlivet op. Det er ganske vist nyt, men det er ikke, hvad man skulle forvente.

/ramme/

Familielivet hos NOVO

I begyndelsen af maj måned 2001 indrykkede Novo Nordisk en stillingsannonce, der var begyndelsen til en serie. Der var tale om en stilling som kemiingeniør ved deres bulk produktionsenhed i Kalundborg. En kemisk fabrik. Den kunne have lydt: "Der opslås hermed en stilling som kemiingeniør i produktionen. God løn og gode vilkår. Skriftlig ansøgning med bilag bedes sendt til etc." Men det stod der ikke. Så havde de sikkert heller ikke fået nogle ansøgninger. Her kommer noget af teksten med mine perfiditeter i parenteser. Teksten fremstår som skrevet af en allerede ansat, Lena Kristina Rasmussen, kemiingeniør:

"Overskrift: Hos Novo Nordisk har jeg rige muligheder for at få opfyldt alle mine faglige ambitioner [sådanne har man lært sig, at man skal have og tale om, også på en fabrik].

Det var meget bevidst, at jeg søgte job hos Novo Nordisk for et års tid siden. For jeg synes virkelig, at Novo Nordisk gør en stor indsats for at udvikle produkter, der kan forbedre livskvaliteten for diabetikere [jeg får uden større egenindsats etik med i Novo-pakken]. Så jeg ville gerne med på holdet - og jeg søgte samtidig større udfordringer [så er dette intetsigende plusord også kommet med]. Jeg havde brug for at prøve kræfter som kemiingeniør i en meget stor virksomhed, hvor jeg vidste, der var fuld fart på både udviklingsmæssigt og produktionsmæssigt.

Jeg har da allerede været med på mange spændende projekter ["spændende" er det mest almene nutidige plusudtryk, der ikke betyder andet end "godt"; hvis de virkelig var spændende ville de nok være utryghedsskabende for Lena, som hun ellers er beskrevet], og jeg har lært en masse. Men jeg kan lære meget, meget mere her [jeg kan blive resten af mit liv i Novo og

stadig leve op til nor-men om "udvikling"]. Efter primært at have været projektkemiker i starten arbejder jeg nu på at dygtiggøre mig inden for produktion, så jeg på sigt kan være med, når der skal startes nye fabrikker op. Når først man har fået foden inden for, er der jo uendelige muligheder inden for Novo Nordisk. Jeg har og-så fået tilbudt videreuddannelse inden for personealeudvikling - det bliver uvurderligt for mig senere hen.

Og så er her rart at være - selv om vi har travlt. Der er en rigtig god stemning - og mange gode grin. Min chef går faktisk meget op i, at vi skal ta os tid til at være hele mennesker [han har også lært parolen, men hvad kommer det ar-bejdspladsen ved?] - pleje os selv, vores familie og vores interesser. Selv er jeg udpræget naturmenneske, så jeg elsker at gå ture på klinterne og de fredede arealer ude på Røsnæs [dvs. mulighed for at være politisk korrekt] - og jeg har lige meldt mig ind i golfklubben derude. De er enormt søde og imødekom-mende.

Jeg har for resten også fundet mig en kæreste på arbejdet [yderligere et gode i Novo-pakken]. Så efter at have kørt herover fra Odense de første 8 måneder er jeg nu flyttet hertil - vi fik en dejlig lejlighed ved havnen uden problemer [fle-re muligheder hos far Novo]."

Al ros til Novo-forfatterne, men krummede tæer over udviklingen.

/ramme slut/

Frihed i samfundet ikke positiv værdi

Alt i alt tyder det på, at det frie og ansvarstagende menneske, der styrer sig selv, ikke har vundet terræn. Der er ikke meget belæg for de 5 hypoteser. At denne konklusion ikke er helt i hampen - for at blive i 68-jargonen - belyses af en række trends i sam-fundet som helhed, der også går imod den enkeltes frihed. F.eks.:

- Straffe øges. Der er i øjeblikket en tendens til, at samfundet - og et næsten enigt samfund - gerne vil straffe mere, for seksuelle "forbrydelser", for økonomiske "forbrydelser", for trafik "forbrydelser". I flere tilfælde slås man med domstolene for at få dem til at dømme hårdere. De er sikkert hæmmet af loven og af mistanke om fængsels begrænsede positive virkning.
- Danskere skal også straffes for adfærd i udlandet, selvom de pågældende handlin-ger ikke retsforfølges i udlandet. F.eks. for bestikkelse og - efter Kristeligt Folke-partis ønske - for seksuelle "forbrydelser". Danskheden og moraliseringen skal forfølge dig overalt.
- Nymoralisering omkring f.eks. rygning og alkohol. Ikke-rygere kan næste føle, hvor dårlige de bliver, når andre ryger. Rygning er blevet omkonstrueret fra en hyggelig og tillidsvækkende vane, der var seksuelt tiltrækkende, til noget væmme-ligt. Andre former for stoffer f.eks. hash og alkohol er blevet tabu-belagt. Da jeg var studerende, kunne professor Arne Rasmussen

drikke sine daglige guldbajere, og det var blot et sjovt indslag. Jeg tør ikke tænke på, hvad der ville ske, hvis man som lærer i dag dukkede fuld op til en forelæsning eller eksamen. På møder i Un-dervisningsrådet på skolen, som jeg var medlem af som studerende, gik cigarkas-sen rundt. På de møder, jeg efter kandidateksamen deltog i som ung konsulent i kommunerne, blev der normalt serveret GI. Dansk om formiddagen. Nu kan du vælge mellem "vand med og uden ..."

- Flere og flere gifter sig - og gør det så traditionelt som muligt.
- Men unge flytter også senere hjemmefra og voksne singler bor i højere grad end tidligere hos deres forældre (Berlingske Tidende 19.9.01). De flytter altså som i gamle dage fra den ene madskål til den anden.
- Tolerancen over for seksuelle "afvigelse" reduceres. Prostitution søges forbudt, i hvert fald i Sverige. Bølger af forargelse i forbindelse med f.eks. pædofili og vold-tægt bidrager til, at ofrene føler, at de har lidt meget. De lærer, at de skal lide snarere end glemme. De konstrueres som ofre. Og der må derfor straffes mere.
- Unge presses af konventioner. Der er pres for at gå ens klædt (sort tøj, lyst hår for pigerne), tænke og mene ens. De skal gå i gymnasiet og søge personlig udvikling
- Danskerne er - og bliver måske mere og mere - nationalistiske, tryghedssøgende og indelukkede. Professor Peter Gundelach til Berlingske Tidende 5.6.01: "Der bliver [i Danmark] større og større opslutning om danskheden... Meget tyder på at [den] bliver mere og mere ekskluderende."

De, der ikke er enige med mig, kunne finde på at sige, at disse spørgsmål "jo" ikke har noget med frihed at gøre. Det er for at beskytte "de svage", værne om gode værdier, og for at vi skal overholde de regler, som "ethvert samfund har". Men frihed er altid en balancegang. Frihed har aldrig været et indlysende gode, når angst og moraliserende mennesker (ofte de samme) har tænkt over det. Der er altid argumenter, hensyn og værdier, der taler imod. Men min påstand er, at balancegangen i disse år - under vejende faner af selvstændighed - forrykkes mod mindre frihed. Og de "nye medarbejdere" glider med.

Gamle og nye tryghedsnarkomaner

En enkel sammenfatning af det hidtil præsenterede er, at de danske medarbejdere overvejende er tryghedsnarkomaner. Eller venligere "talentfulde tryghedsnarkomaner", som Kompetencerådet kalder det (Kompetencerådet, 2000 s.1). Skal jeg nuance-re det lidt, kan man skelne mellem gamle og nye tryghedsnarkomaner. De gamle tryghedsnarkomaner lagde vægt på:

- Fast ansættelse.
- Givne opgaver.
- Fast status.

- Løntryghed.

De nye tryghedsnarkomaner er lidt anderledes:

- De lægger mindre vægt på fast ansættelse, for konjunkturerne er sådan, at de nok klarer sig. Men de sikrer sig gerne, uden at mene andet end at det er deres ret.
- De lægger mindre vægt på løntryghed, for det regner de tilsvarende med, at de klarer. Ellers kan man gå i arbejdsløshedskassen uden dårlig samvittighed.
- Men de søger psykologisk og meningsmæssig tryghed. Virksomheden skal præ-sentere dem for en mening og en omfavnende ledelse, der kan lignes med den, der udøves af en familiefar. De ligner på den måde skilsmissebørn, som de måske og-så er, der er vokset op uden en far og nu ønsker sig én. Virksomheden som en vel-færdsstat, ledelse som et underholdnings- og velfærdsgode, lederen som en far og mor.
- De søger underholdning og udfordring, men inden for de trygge rammer. Det er ligesom underholdning i Tivoli eller på en arrangeret overlevelses- og oplevelse-sestur (og læg mærke til at sådanne ture er blevet et populært personalegode): Der skal være vagter og psykologer og rammer til stede, som gør, at det ikke bliver rigtigt farligt. Den egentlige udfordring - at klare sig selv og lede sig selv - ønskes sjældent.

For personaleafdelinger - for tiden kaldet HR-afdelinger - ligger der en væsentlig ud-fordring her. De kan naturligvis ikke se bort fra de krav, der eksisterer. I et vist om-fang må de lave en livsform for de nye medarbejdere. De må inkludere tryghed, Tivo-li, familielæge, far og mor, livskvalitet, golfbane, korrekte meninger, etik, god restau-rantsmad, ledelse og ledelse, ligestilling og røgfrie miljøer.

Men jeg håber og tror, at et nyt oprør er på vej - et 08-oprør måske. Den ny økonomi er død. Men den viste os i glimt, hvad arbejdsformer og liv kan være, når vi så virk-somheder startet af 14-årige, der måtte have deres mor til at skrive på moms-blanketten (eksemplet er mig rapporteret af den nu 23-årige), døgnarbejde og en fan-den-i-voldskhed, der kunne flytte bjerge. Jeg håber stadig på A-mennesket og 08-oprøret. Det tror jeg også mange HR-folk gør. Her er vel osse gemt et par 68ere - i tal eller tanke. Benægt virkeligheden! Skab den! Mér A68! Fantasien til magten!

Litteratur

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior*. 5. udgave, Engle-wood Cliffs: Prentice Hall.

Kompetencerådet (2000). *Kompetencerådets rapport 2000. Danmarks nationale kompetenceregnskab*. København: Mandag Morgen Strategisk Forum.

Larsen, H. H. (2001). IT-generationens indtogsmarch. I Larsen, H. H. (red.), *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*, (s. 8-40). København: Berlingske Annoncecenter.

Larsen, H. H., Mejlhede, M. & Nielsen, R. K. (2001). Unge højtuddannedes forventninger til job, karriere og arbejdsplads. I Larsen, H. H. (red.), *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse af unge højtuddannede*, (s. 42-57). København: Berlingske Annoncecenter.

Nymark, S. R. & Wisborg, T. R. (2001). *Ledelse i Danmark. Fem temaer i debatten om ledelse i den private sektor. Tendenser og perspektiver*. København: KPMG Consulting.