

Lever du en andens liv?

Fra FO/fremtidsorientering 2/2008

De fleste mennesker jagter anerkendelsen i arbejdslivet, men kun de færreste opnår den. Vores virksomheder og organisationer har endnu ikke belønningssystemer, som matcher videns- og udviklingsarbejde. I offentlige organisationer belønnes medarbejderne for at være tro og loyale, mens medarbejdere i private virksomheder først og fremmest anerkendes for driftsresultater, der kan aflæses direkte på bundlinjen.

Af [Gitte Larsen](#)

Den måde, virksomheder og organisationer er organiseret på, halter langt bagefter både medarbejderne og arbejdets karakter. I vores forældede organisationsstrukturer handler det ofte mere om at bevare systemerne end om at belønne og anerkende vidensarbejdere for deres lyst og evne til udviklingsarbejdet. Konsekvensen er manglende motivation, virkelyst og stress blandt vidensarbejdere og ikke mindst en fatal mangel på udvikling af både offentlige og private organisationer.

Hvis nogen spørger dig, om du vil leve deres liv, hvad svarer du så? Måske afhænger dit svar af, hvem der spørger, men de fleste vil nu nok alligevel foretrække at leve deres eget liv i stedet for en andens. Alligevel er det ikke det, mange af os vidensarbejdere gør. Vi lever vores forældede organisationers liv, og det forhindrer mange vidensarbejdere i at udføre deres arbejde på en tilfredsstillende måde og blive anerkendt for det, vi kan og vil.

Prøv at overveje dette eksempel: Du vil noget mere med dit arbejdsliv end bare at klare driften, og det er også på papiret en del af dit job. Driftsopgaverne er veldefinerede, og der er kunder eller borgere i den anden ende, der forventer kvalitetsprodukter og -services. Udviklingsarbejdet er ofte den del af dit job, du aldrig rigtig har sammenhængende tid til at udføre. Og samtidig er du også engageret i og ønsker at forbedre og udvikle arbejdsgange og organisationsstrukturer på din arbejdsplads. Du ved jo, hvordan tingene kører eller ikke kører, du har masser af idéer, og du mener, at du kan bidrage til at skabe en bedre organisation og arbejdskultur til gavn for medarbejdere, produkter og bundlinje.

Du ved, at fremtidens bundlinjer er meget mere nuancerede end den blotte økonomiske. Du ved, hvordan du skal tackle din chef, direktør eller organisation for at få muligheden for at arbejde med den udvikling, du gerne vil, og du går i gang. Der sker bare det, at den virksomhed eller organisation, du arbejder i, slet ikke er gearet til sådan en som dig. Tanken er god nok, men systemet er forældet. De belønningssystemer, man traditionelt bruger, handler mere om at være tro og loyal over for systemet og bevise sit værd på den kortsigtede økonomiske bundlinje. Du bliver målt og vejlet på fortidens

succeskriterier, og der skal et ualmindeligt højt energiniveau og drive til, hvis det skal lykkes for dig at føre dine ambitioner ud i livet.

Du bremses hele tiden af alt fra passive til kontrollerende ledere eller andre medarbejdere, der faktisk bare ønsker at leve op til de målbare krav, der stilles til dem, så de langsomt men sikkert kan krybe op ad i karrierehierarkiet. Måske bremses du ikke i første omgang, men der er lang vej til anerkendelse for udviklingsinitiativer, der kræver formel opbakning i organisationen af mellemlideren eller direktionen.

Det handler om at score

For at sige det kort: I et system, hvor du belønnes og anerkendes for at score mål i et veldefineret, taktisk og strategisk spil, nytter det ikke at prøve eller satse på at udvikle selve spillet. Du bliver ganske enkelt ikke 'genkendt' af systemet, så du kan få din berettigede belønning og anerkendelse. Eller også genkendes du faktisk, men det sker som 'brökkehoved' eller 'forræder' eller noget tredje, der hverken er synderligt flatterende, engagerende eller anerkendende. Du står i en situation, hvor du både har et problem og er et problem.

I løbet af noget tid sker der det, at du trækker dig. Du koncentrerer dig om at løse driftsopgaverne, men i længden bliver det for utilfredsstillende - både for dig selv og din organisation. Du får nemlig ikke muligheden for at bidrage med det, du kan og vil, og hverken organisationen eller dit faglige arbejde får dermed lov til at udvikle sig.

Udviklingsopgaver løses uden for den formelle arbejdstid, hvis vi orker det, og det giver os sjældent sammenhængende tid til at løse disse nødvendige opgaver på en måde, at der er tilfredsstillende for både os selv og vores arbejdsplads. Vidensarbejdere belønnes alt for sjældent for at sætte ord på og opfordre til faglige eller organisatoriske udviklingsbehov. Konsekvensen er, at vidensarbejdere ikke opnår den anerkendelse, de både jagter og rent menneskeligt har krav på - også i arbejdslivet. I stedet for bliver vi genkendt af et forældet system, når vi gør noget "rigtigt."

Det er min påstand, at det er årsagen til megen stress, mange sygemeldinger og jobskift. Og selvfølgelig også til mistede innovationer, markedsmuligheder og resultater på den økonomiske bundlinje. Systemet, dvs. virksomheden og organisationen, er i den situation ikke sin metier værdig. I stedet for, at det er mennesker, der driver virksomheder, bliver det virksomheder, der driver mennesker - og det endda nogle gange til vanviddet!

Systemfejl og motivation

Det er ikke er dig, den er gal med, hvis du kan genkende dig selv eller situationen i eksemplet oven for. Det er systemet. Det er den måde, vi har indrettet vores organisationer, virksomheder og business på, der er ved at

være håbløst forældet. Mennesker er altid foran systemer, og per definition efterlader det systemerne - i dette tilfælde virksomheder og organisationer - i en tid, hvor penge og maskiner var den vigtigste produktionsfaktor, hvor hierarkiske strukturer og kontrollerbare kommandoveje virkede, og hvor din effektivitet og dermed resultatet af din indsats kunne måles i kroner på bundlinjer. Vi ved alle sammen godt, at hverken vi eller verden er sådan mere, og vi ved også, at det er svært at ændre strukturer og organisationer, men der er ingen anden vej.

Vidensarbejdere er som regel ikke kun drevet og motiveret af at tjene penge, men af muligheder, udvikling og innovation. Og det gælder ikke kun på produktniveau, for her vil mange private virksomheder være begejstrede for nye initiativer, som kan give nye markedsandele og mere profit. Det gælder også indflydelse på og muligheden for at udvikle vores arbejdspladser, vores virksomheder og organisationer. Indflydelse på, hvordan vi organiserer udviklings- og vidensarbejde, og hvordan vi leder den type arbejde. Behovet er stort, og det burde alt andet lige være en fælles interesse for medarbejdere og organisationen, men her støder både mange ledere og medarbejdere igen ind i de gamle og forældede organisationsstrukturer, mønstre og referencerammer.

Engang var der en bedre overensstemmelse mellem menneskets behov og virksomhedens formål. Det gjaldt om at tjene penge, og for mange medarbejdere var lønnen det, det gjorde, at de kunne realisere sig selv og deres livsprojekter i fritiden. For vidensarbejdere hænger det ikke sammen på den måde. Vi bruger både vores faglige og personlige kompetencer og talenter i vores arbejdsliv, og mon ikke de fleste vidensarbejdere vil foretrække at arbejde i den virksomhed, der har et ærinde, og som forstår, at medarbejderne er alfa omega? Mange vidensarbejdere har allerede oplevet, at udviklingsmuligheder, selvrealisering og anerkendelse faktisk kan være væsentlig nemmere at opnå uden for arbejdspladsen og virksomheden. Og hvis der samtidig er for mange dårlige oplevelser og omkostninger forbundet med de udviklingsopgaver, vidensarbejdere brænder for, hvorfor så overhovedet ulejlige sig med det?

I en tid med mangel på kvalificeret arbejdskraft må virksomheder og organisationer for alvor overveje, hvad de kan og vil tilbyde for at tiltrække og ikke mindst fastholde vidensarbejdere. Talenter efterspørger visionær, effektiv og anerkendende ledelse - og ingen virksomheder eller organisationer kan slippe af sted med at sige, at det er det, de praktiserer. De må gøre det og være det. Det problem, vidensarbejdere har i dag med at blive anerkendt for udviklingsarbejdet, bliver samfundets problem i morgen, fordi det er udvikling og innovation, vi skal leve af i vores del af verden i fremtiden. Dagsordenen for virksomheder og organisationer i dag er altså ikke bare mangel på ressourcer, men en fatal mangel på evnen til at omstille sig til den fremtid, de skal leve i og af - for slet ikke at tale om at være på forkant med udviklingen.

Anerkendelse er en relation

Fremtidens vidensvirksomhed er et socialt selskab, som prioriterer mennesker. En virksomhed er jo i bund og grund nogle mennesker, der er sammen om at løse nogle opgaver til gavn for andre end dem selv. Et socialt selskab er en samværsform, der bygger på et gensidigt ønske om at forme hinanden i hinandens selskab. Det er et sted, som mennesker er villige til at investere deres energi, engagement og talenter i med håbet om, at det skal vare for evigt.

Når medarbejderes behov for anerkendelse erstattes af en jagt efter at blive genkendt, er det bagudskuende. Når vidensarbejdere ikke kan anerkendes, men kun genkendes af systemer og referencerammer, som mest af alt er fortidens og lavet til en helt anden tid og et grundlæggende andet arbejdsmarked, går det galt. Når vi belønnes for at være tro og loyale over for en organisation, der ikke er gearret til udvikling og forandring, eller for at være økonomisk kortsigtede og bundlinjefikserede, så er konsekvenserne alvorlige.

Vi ender i en situation, hvor vi er nødt til at slukke for vores inderste ønsker og længsler - for vores opmærksomhed over for fremtiden. Og vores fremtid kan kun blive anderledes og bedre, hvis vi ændrer den måde, vi tænker og forholder os til verden på lige nu.

Anerkendelse handler om åbenhed og dialog. Om at se det, der er lige nu og her. Der vil aldrig være plads til dialog i en relation, hvor det på forhånd er defineret, hvad resultatet af den relation skal være. Sagt med andre ord: Anerkendelse er en relationsfaktor, og masser af virksomheder gør en dyd og mere til ud af at være på god fod med fx pressen og aktionærene. Spørgsmålet er, om de gør ligeså meget ud af at være på god fod med medarbejderne?

En arbejdsgiverorganisation udtalte for nogle år siden i pressen, at det kun var cirka 13 procent af sygefraværet blandt danske medarbejderne, der skyldtes forhold på arbejdspladsen. Derfor mente man heller ikke, at virksomhederne nødvendigvis skulle betale for hele sygefraværet. Nu er det bare sådan, at mennesker kun kommer i hele pakker! På et arbejdsmarked, hvor det er mennesker, der producerer værdi og skaber vækst, er det håbløst forældet at prøve at splitte produktionsfaktor nummer ét op i de elementer, der skal bruges på arbejdspladsen og dem, der ikke skal. Det giver ingen mening.

Alligevel er det den samme forældede og industrielle tankegang, der præger mange virksomheder og organisationer selv i 2008. Mennesker har altid været foran, når det gælder om at skabe fremtiden, og sådan er det fortsat. Den måde, størstedelen af nutidens virksomheder og organisationer er organiseret på, er for længst blevet overhalet af udviklingen. Men virksomheder er vejen frem. Det er dem, vi skal leve af, i og med - også i fremtiden. Vi har brug for dem, og de har endnu mere brug for os.

Den gode præstation

Hvad er så den gode præstation på fremtidens vidensarbejdsmarked, og hvordan kan virksomheder og organisationer belønne og anerkende den? Det bliver et spørgsmål, som virksomheder, organisationer og vidensarbejdere må arbejde aktivt for at besvare i de kommende år. Måske er det værd at starte der, hvor vidensarbejderne også selv brænder for at bidrage?

Mange vidensarbejdere ønsker ikke kun at have indflydelse på og udvikle deres faglige arbejde, men også de organisatoriske strukturer og rammer omkring arbejdet. Behovet er der, og hvorfor ikke bare gå i gang med det samme? Lad os fokusere på, hvad vidensarbejderne ønsker af fremtidens organisation, hvordan de prioriterer drifts- og udviklingsopgaver, hvordan de definerer den gode præstation, og hvordan de mener, den skal belønnes og anerkendes.

Mit bud er, at den gode præstation ligger langt før det resultat, der kan måles på den økonomiske bundlinje. Den gode præstation ligger i den proces, udviklingsarbejde er. Udviklingsarbejde handler jo primært om, hvordan vi når målet. Når vi fokuserer på resultatet, får de muligheder, vi har, ikke lov til at udfolde og manifestere sig. Det hænger sammen med behovet for at anerkende den proces, udviklingsarbejde kræver. Anerkendelse sker i mødet mellem mennesker, og hvis vi skal anerkende de processer, der vil skabe væksten i fremtiden, så stiller det krav til anerkendende kommunikation mellem vidensarbejdere og kunder eller borgere, mellem vidensarbejdere og ledere og mellem ledere og direktioner. Det kræver, at vi udvikler de organisatoriske rammer, vidensarbejdere arbejder under, så det matcher arbejdets karakter og vidensarbejdernes evner og kompetencer.

For det første ligger det lige for at give udviklingsopgaver samme status som driftsopgaver. Måske skal nogle medarbejdere udelukkende arbejde med udviklingsopgaver eller i det mindste være fritaget for driftsopgaver i længere perioder. Man kan også forestille sig, at vidensarbejdere enten er indholdsudviklere og leverandører eller udviklingsudviklere. Flere og flere driftsopgaver vil sandsynligvis alligevel ikke være en kerneopgave for fremtidens virksomheder og organisationer i vidensøkonomien.

For det andet kræver udviklingsarbejdet helt åbenlyst nye og mere komplekse belønningssystemer. De færreste virksomheder kan tjene penge på at ville tjene penge. Det bliver for snævert, og både etiske, sociale og menneskelige parametre er ikke en forhindring for at gøre det. Tværtimod.

Inspiration og kilder: Fri os fra dårlig ledelse, af Anita Mac, Frydenlund (2008), Company Karma, af Steen Hildebrandt og Christian Stadil, Børsens Forlag (2007), All dressed up - but nowhere to go, af Gitte Larsen og Thomas Geuken, Gyldendal (2007).

Gitte Larsen er cand.scient.pol., fremtidsforsker og redaktør af FO/fremtidsorientering. gil@cifs.dk

Om anerkendelse og genkendelse i arbejdslivet

Der er stor forskel på at blive anerkendt og at blive genkendt. Alligevel forveksles de to størrelser tit i vores arbejdsliv. Du gør en ekstra indsats i en udviklingsopgave på din arbejdsplads, men 'systemet' eller organisationen har ikke en struktur og en referenceramme, der gør, at den kan anerkende din indsats.

At være anerkendt betyder, at du selv og andre mener, at det, du er, siger og gør, er værdifuldt. Du er til i kraft af din historik, og dine vurderinger og handlinger afspejler, at dine aner er kendt. Du fremstår i egen vægt, bliver set og modtager kredit for, hvem du er og for det, du bidrager med.

I vores arbejds- og markedskultur mister ordet anerkendt alt for tit sin første del - aner - og tilbage er kun kendt. Ordet anerkendt skifter dermed kraftig betydning, og vores formål bliver at være kendte for at blive genkendt.

Et eksempel: Hvorfor er det altid dem, der producerer et nyt produkt, der får belønningen og anerkendelsen? Hvorfor er det ikke dem, der fandt på produktet? Eller dem, der deltog og bidrog i den proces, det var at skabe det nye produkt? Der er mange måder at deltage og bidrage på. Nogle gange kan det fx være den, der evner at lytte, som gør forskellen - men vi anerkender sjældent alle de faktorer, kompetencer og evner, det kræver at skabe succesfuld business.

Mangel på anerkendelse giver stress

Fra forskning i stress ved man, at en af de vigtigste grunde til stress i dag er manglende anerkendelse. Belønning i form af løn og frynsegoder, karriere og forfremmelse samt anerkendelse og påskønnelse er en af de centrale dimensioner, man arbejder med i stressforskningen, og det afgørende er naturligvis, at ens indsats står mål med den belønning, man får. Hvis den ikke gør det, vil det blive opfattet som uretfærdigt. Uretfærdighed på arbejdspladsen øger risikoen for fravær, søvnbesvær og stress, og uretfærdig behandling giver lavere tilfredshed med arbejdet, mindre motivation, mindre lyst til at involvere sig i arbejdspladsen og flere planer om at sige op.

En undersøgelse fra Arbejdsmiljøinstituttet viser, at kun hver anden lønmodtager på det danske arbejdsmarked mener, at de bliver anerkendt for et godt stykke arbejde, og at kun 57 procent mener, at de ansatte behandles retfærdigt.

Kilder: Magasinet Arbejdsmiljø 10/2006 og Videnscenter for arbejdsmiljø, Fakta og myter om stress, Tage S. Kristensen, 2007.