

# Du i en ny verden

**H**vis du tar permisjon fra jobben din i en gjennomsnittlig kunnskapsbedrift og kommer hjem etter den to års jordomseilingen du har drømt om lenge, vil ditt nøytebrune jeg oppdage at mye har endret seg på arbeidsplassen din mens du var borte. Det er lettere å se og få et perspektiv på disse endringene når man kommer utenifra. I hverdagen er tempoet høyt, og vi tilpasser oss en ny virkelighet bit for bit. For på tross av hva ryktene sier:

Mennesker og organisasjoner er både endringsglade og tilpassningsdyktige.

Vi håndterer endringene, kanskje uten å tenke så mye over det. I det daglige racet er det vanskelig å løfte blikket. Du leser i avisen om globalisering, fremveksten av kunnskapssamfunnet og demografiske endringer. Noen av disse kreftene føler du kanskje på kroppen, mens andre oppleves som irrelevante for din hverdag som leder.

Uansett er det viktig for ledere å ha en forståelse for de drivkrefter som endrer verden.

Samfunnsmessige endringer fører til utviklingen av nye ledelses- og arbeidsorganisasjonsformer, som i neste omgang legger rammer for den enkelte medarbeiders forventninger til og håndtering av de nære arbeidsvilkår. Det er ikke nok å konstatere at medarbeideres krav og behov er annerledes enn for noen år siden. Du må forstå hvorfor vilkårene for personalledelse endres for å skjønne hvordan det påvirker din og dine medarbeideres hverdag. Først da kan du agere effektivt og godt på det nye arbeidsmarkedet.

La oss derfor kort oppsummere: Hvordan endrer verden seg? Og hvordan vil disse drivkreftene påvirke bedriftene – og dermed – ledelse?

## Verden er bare et tastetrykk unna

Vi opplever en økende globalisering. Det betyr en økt tendens til at virksomheter både kjøper og produserer tjenester, ytelser og produkter for internasjonale markeder. For bedriftene betyr globalisering i korthet større marked og flere muligheter – men også tøffere konkurranse.

Thomas L. Friedmann hevder at globaliseringen har gått gjennom tre faser, den siste inntraff rundt år 2000. Da skjedde tre ting samtidig som gjorde at folk over hele verden våknet opp og innså at de hadde større muligheter enn noen gang til å samarbeide og konkurrere globalt – som enkeltpersoner. Det grunnleggende var utbredelsen av PC-en. Utbyggingen av fiberoptiske kabler ga alle tilgang til mer og mer digitalt innhold fra hele verden nesten gratis. Fremveksten av avansert programvare gjorde at personer fra hele verden kunne samarbeide om det samme digitale innholdet uansett hvor langt fra hverandre de var.

Den nye med den siste bølgen av globalise-



Vi opplever en økende globalisering. Det betyr en økt tendens til at virksomheter både kjøper og produserer tjenester, ytelser og produkter for internasjonale markeder.

ring er at den drives frem, ikke bare av individer, men også av en langt mindre homogen – ikke-vestlig, ikke-hvit, gruppe av individer. Det endrer verden radikalt.

## Nonstop ny teknologi

Teknologi alene er sjelden nøkkelen til å realisere økonomisk verdi. Selskaper skaper verdier når de kombinerer teknologi med nye måter å gjøre forretninger på. Internett og forbundet teknologi gir selskaper helt andre muligheter til å utnytte talent og nyskapning utenfor selskapets rammer. For eksempel ønsker kunder i økende grad å engasjere seg online, med hverandre og med alle typer organisasjoner. Selskaper kan utnytte dette engasjementet til egen fordel. Bilindustrien er bare en av mange industrier som systematisk involverer kunder, leverandører og ulike type spesialister i utviklingen av nye produkter. Det blir også vanligere å inngå partnerskap om produkter og servicetilbud, og partnerskap med universiteter og andre aktører. Dette samarbeidet gjør seg ikke selv. Evnen til å lede partnerskap og organisere nettverk blir en kjernekompetanse i dagens virksomhet

## Andre mennesker, andre arbeidsformer

Større aldersspredning og ulik kulturell og verdimesig bakgrunn blant medarbeiderne gjør det mer krevende å lede organisasjoner. Knappheten på mennesker gjør at det må satses mer på å utvikle og beholde god arbeidskraft. Men kanskje skal ikke alt arbeid lenger gjøres internt i bedriften, av selskapets egne ansatte. Det blir stadig mer strategisk viktig å bestemme hva bedriften, og dermed ledelsen, egentlig skal bruke tid og krefter på. Det dreier seg ikke bare om å spare kostnader, men også om få tilgang til de beste ressursene.

En økende gruppe mennesker ønsker å

jobbe for seg selv og tilbyr sine tjenester til flere arbeidsgivere. Det er med på å forsterke trenden om å betale mer for resultater enn for arbeidstid.

## Mennesket tilbake i sentrum

Det er unikt menneskelige egenskaper, som for eksempel innsikt, kreativitet og evne til problemløsning, som er forutsetningen for at teknologien utnyttes best mulig. Den teknologiske utviklingen gjør ikke at mennesket tas ut av ligningen, tvert imot.

Mennesker blir den viktigste konkurransefordelen, kapital og teknologi er lettere å få tak i enn sentral arbeidskraft. Men fordi utviklingen går så fort stilles det større krav til medarbeiderens evne til omstilling og kontinuerlig videreutvikling. Det koster penger og krever ledelsens fokus.

## Verdier er kommet for å bli

Bedriftene forventes ikke lenger bare å tjene penger. De forventes også å gjøre dette på en etisk god måte og bidra positivt til samfunnet rundt seg. Corporate Social Responsibility (CSR) er ikke et moteord, men en benevnelse på noe som er kommet for å bli. Økt fokus på miljøet er sentralt, men også at arbeid for mange mennesker ikke lenger handler primært om å tjene penger, men om selvrealisering. For stadig flere synes det å være viktig å ha en jobb som gir mening og personlig utvikling. En bedrifts rykte og verdsettelse er viktig for å tiltrekke seg disse medarbeiderne – og for å tiltrekke seg kunder, som er mer bevisste hvem de handler fra.

## Økt tempo

Midt i alt dette går alt så mye fortere. Det skyldes både teknologi, globaliseringen og kortsiktige krav fra aksjemarkedet. Evnen til å ta avgjørelser og bevare momentum blir kanskje enda viktigere enn å ta avgjørelser basert på grundig analyse og overveielser. I tillegg må både ledere og medarbeidere lære seg å prioritere strengere. Noen oppgaver er mye viktigere enn andre.

## MER ENN JOB BEN

Av **LISA WADE**



Lisa Wade er trebarnsmor, forfatter og rådgiver i The Performance Group. E-post: lisa.wade@tpgmail.com



Ellen Kjos-Kendall



Morten Müller-Nilssen



Berit Cappelen



Jan Spurkeland



Gry Espedal

«Knappheten på mennesker gjør at det må satses mer på å utvikle og beholde god arbeidskraft»



LES DINE FAVORITT TIDSSKRIFTER DIGITALT  
besøk [www.zinio.no](http://www.zinio.no) i dag!