

# Megatrend: Individualisering

Vi ønsker i højere grad at designe vores eget liv. Solen skal dreje om Jorden. Det skaber nye arbejds- og ledelsesformer, der kan være attraktive, men som indebærer en risiko, hvis **passion** sættes over **præstation**.

AF JAKOB STENDEL HANSEN,  
STANTON CHASE  
ILLUSTRATION: MAI-BRITT BERNT  
JENSEN

I en ikke så fjern fortid – tilbage i midten af det 20. århundrede – var det højeste forbrugerønske "at være normal". Ikke længere – nu handler det om "at være speciel". Man ønsker at udskille sig fra mængden, at definere sig selv, at designe sit eget liv.

*Build-a-Bear*, hvor børnene selv kan bestemme pelsen, øjnene, ørerne, farven, tøjet og navnet på deres yndlingsbamse er et eksempel. Og Jyske Bank var blandt de første i den finansielle sektor til for et par år siden at give kunderne mulighed for selv at sammensætte deres palet af ønskede bankprodukter – helt ned til designet af eget Dankort.

I middelalderen blev man placeret i en sammenhæng, og Gud var en gennemgående figur i alle samfundets aspekter.

Selv langt op i sidste århundrede definerede geografien langt hen ad vejen os og vores valgmuligheder. Var man født i Næstved, gik man i skole der, fik job i Næstved,

**"Hvis vi tillader rockstjerneudgaven af virksomhedsledere at sejre i triumf, vil vi se en svækkelse af alle typer af virksomheder og institutioner"**

JIM COLLINS,  
management-  
forfatter.

mødte sin ægtefælle (som også kom fra Næstved) i Næstved, købte et hus og fik børn i Næstved, blev pensioneret i Næstved, døde i Næstved og blev endelig begravet i Næstved.

Men i efterkrigsårene åbnedes den enkeltes muligheder for at flytte sig ud af sit medfødte nærmiljø. Folks skæbne var nu mere et spørgsmål om interesse og evner end om pligt og tradition.

**Informationssamfundet:** Endnu en evolution var på vej – nemlig udviklingen mod informationssamfundet. Med de teknologiske landvindinger i form af tv, fm-radio, telex, kabel-tv og naturligvis internettet blev vi som individer pludselig begavet med teoretisk omnipotens. Det blev således alene vores individuelle begrænsninger, som definerede maksimum for vores formåen.

Rent holdningsmæssigt var man dog i mange år overvejende interesseret i at udnytte disse nyskabelser i fællesskabets interesse, men med yuppie-tidens kraftige antireaktion på 1970'ernes lighedsdogme, skabtes grobunden for en af de stærkeste megatrends, som vi ser i disse år, individualisering. I 1980'erne var det således den enkelte ønsker der blev til krav – og den gamle kinesiske krigsherre Sun Tzu's bog "Krigskunsten", hvor det handlede om den stærkeres ret, blev en af tidens hotteste managementbøger.

**Curlingbørnene:** Præcis her lagdes kimen til det, der blev til Generationerne Y og Z's forståelsesramme, som børn af netop yuppierne. Det er disse generationer, som skal tegne forbrugermønstrene, befolke arbejdsmarkedet og besætte lederposterne de kommende år.

Som curlingbørn er stort set alle besværligheder blevet fejlet væk foran dem af deres forældre. De er i stort omfang blevet til som ønske-

børn og opsat på piedestaler. Hvor Y og Z kom frem, skulle deres forældre nok sørge for, at de fik, hvad der "retmæssigt" tilkom netop dem. Mange overså i den forbindelse, at de dermed hævdede mindstemålet op på, hvad der retteligt var gennemsnittet – dvs. der var aldrig nogen, der bidrog med større ydelse eller mindre nydelse.

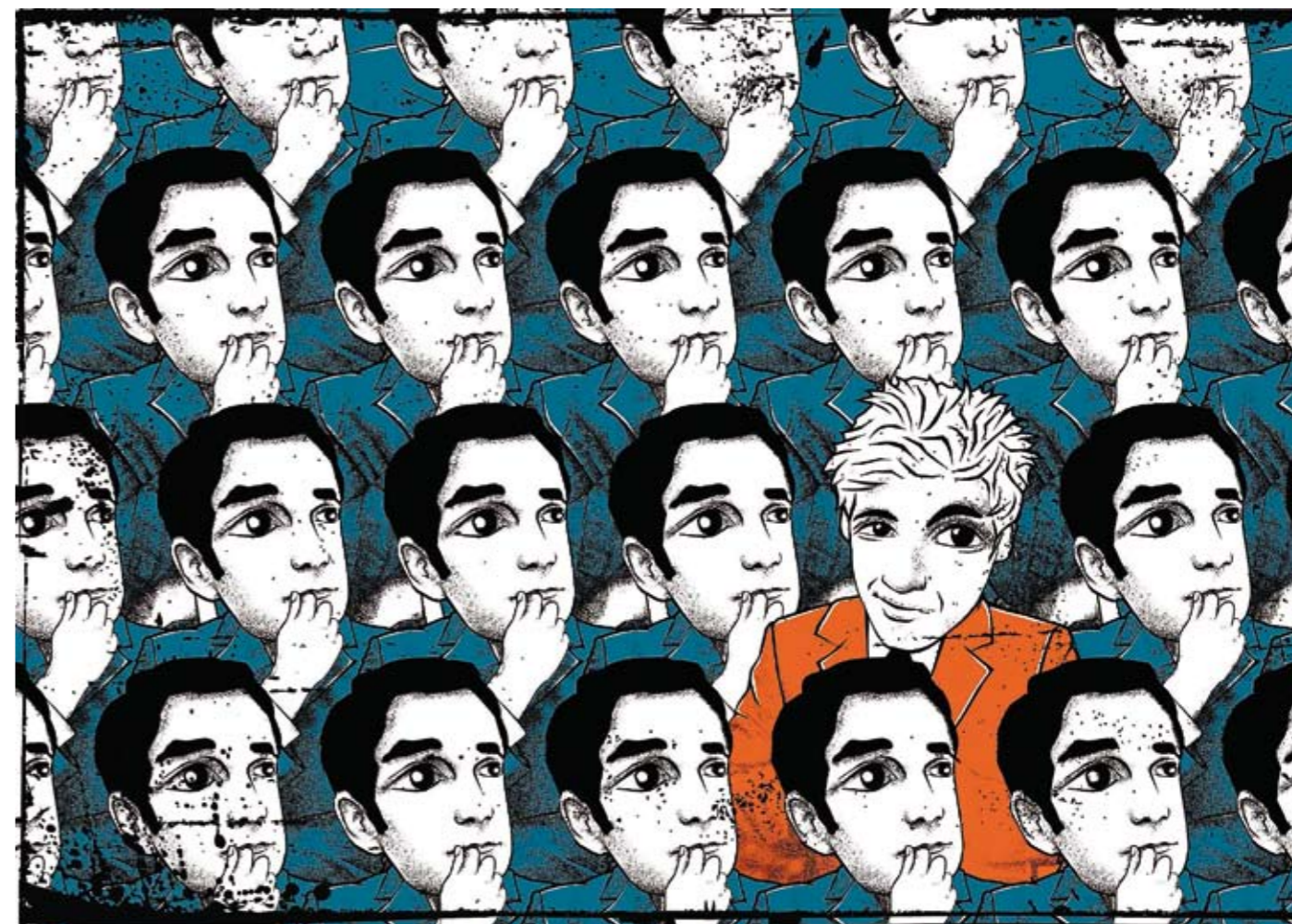
Som teologen Jørgen I. Jensen har beskrevet i bogen "Jeg Automaten", skal hvert øjeblik bruges effektivt, skal kunne måles, evalueres og skrives på ens cv. En snigende trang til afrapportering, selvudvikling, evaluering og coaching er dukket op i både uddannelsessystemet og mange andre steder i samfundet.

**Det ny arbejdsliv:** Ledelsesguruen Gary Hamel har i bogen "The Future of Management" beskæftiget sig med fremtidens ledelsesformer og organisationsstrukturer. Som han er denne artikels forfatter overbevist om, at vi i stigende grad vil se spændinger mellem den ældre generation på arbejdsmarkedet og de tilkommende i form af forventningerne til egen indflydelse på sit arbejdsliv.

Der vil komme flere projektorganisationer og der vil blive etableret flere specialiserede konsulentfunktioner – ikke blot i traditionel forstand inden for f.eks. management, it, headhunting, strategi m.v., men også inden for *procurement*, *sourcing*, logistik, innovation, kommunikation og HR.

Trenden er affødt af dels demografi, dels sociologi, men også af accelerationen i samfundet. Denne kræver mere specialisering, hvilket igen bevirker øget fragmentarisme og individualisering. Samtidig er hele generationens kulturelle psykologi tunet ind på mest mulig frihed og fleksibilitet for den enkelte.

Ønsket om selv at definere



*work/life*-balance er udtalt, og selv i almindelige funktionærkontrakter ses i stigende grad personligt definerede arbejdstider.

Christine Lind Ditlevsen fra Institutet for Fremtidsforskning har kaldt det for mental heterogenitet. Vi virker ud fra vores egne værdier og egne prioriteter. Fokus er populært sagt på at få Solen til at dreje om Jorden. Mediesuccesser som Talent og X-Factor er glimrende eksempler.

**Primadonnanykker:** Mens tidens *fame*-kultur kan være med til at få de bedste til at præstere det ypperste og toppen til at blive elite, så kaster den også mange primadonnanykker af sig hos dem, som i højere grad sætter passion over præstation, og som alligevel ikke tilhører gruppen af de bedste.

Jim Collins, som har skrevet "Good to Great", har udtrykt det så-

ledes: "Hvis vi tillader rockstjerneudgaven af virksomhedsledere at sejre i triumf, vil vi se en svækkelse af alle typer af virksomheder og institutioner. Det 20. århundrede var et storhedens århundrede, men vi står over for den meget virkelige sandsynlighed, at det næste århundrede kun vil byde på meget få, langtidsholdbare fremragende virksomheder".

Med de mange advarende ord bør dog følge en beroligende nuancering.

Individualisering går hånd i hånd med en række andre megatrends, hvoraf de fleste har modsatrettede implikationer. Det er derfor sandsynligt, at vi vil se en justering i den afledte adfærd. Den stigende brug af outsourcing og en fladere, mindre rigid organisationsstruktur vil vinde yderligere indpas. Men individualiseringen vil dreje sig væk fra den

mere rendyrkede egoisme over i mere fleksibilitet for den enkelte.

Dette vil antageligt have en positiv effekt på produktiviteten, da vores i stigende grad idé- og servicebaserede økonomi er direkte afhængig af selv motivationen hos det primære råstof; medarbejderne.

De primære kompetencekrav til fremtidens topledere bliver derfor evnen til at sikre *operational excellence* i organisationen, uagtet at der måske skal opereres med langt flere underleverandører i både stabs- og linjefunktioner end hidtil, samt evnen til at samle virksomheden om ét eller flere fælles mål. Sidstnævnte skal udmønte sig ikke alene i gode kommunikationsevner, men i særdeleshed også i gode eksekverings-evner. Det bliver dermed yderligere accentueret, at den personlige karisma og det ditto lederskab står helt centralt. ■ [redaktion@bny.dk](mailto:redaktion@bny.dk)

## 6 megatrends



Berlingske Nyhedsmagasin har bedt Jakob Stengel Hansen, partner i den globale headhuntervirksomhed Stanton Chase, komme med sit bud på de megatrends, der vil få størst indflydelse på fremtidens lederskab.

■ I næste uge: **Udviklingslande.**