

# Frynsegoder i arbejdstiden

Produkt- og serviceudviklingen på virksomhedens interne linjer halter bagud, og det er ikke kun den unge generation, der kræver mere. Vidensarbejdet kræver meget mere end nogensinde af den enkelte medarbejder, og derfor vil frynsegoderne udvikle sig i de kommende år og blive endnu mere immaterielle og arbejdsmiljørelaterede.

Det er ikke så indviklet endda: Du skal bare udvikle alting, og det gælder også dine interne produkter og services som fx ledelse, arbejdsmiljø og fryns. Unge under 30 år forventer mere af dig som arbejdsplads end ældre generationer, og det gælder både bedre løn, hurtigere avancement og flere goder. Men det er ikke den eneste grund til, at vores virksomheder og organisationer skal udvikle sig. Selve arbejdets karakter kræver noget helt andet af arbejdspladserne, end de fleste er i stand til at levere i dag.

frynsegoderne som eksempel: Frynsegoderne er blevet et vigtigere og vigtigere konkurrenceparameter på arbejdsmarkedet, og der er kommet mange flere til listen over de mest almindelige gennem de seneste år: De fleste af dem handler i bund og grund om penge eller materielle goder som fri telefon, firmabil, hjemme-pc, parkering, aviser, forsikringer, tv-licens, rabatkort, bredbånd og frugt- og madordninger, og så handler det om, om frynsegoderne er skattepligtige eller ej.

## Motiverende fryns

Jeg tror, at udviklingen inden for fryns vil bevæge sig mere og mere mod immaterielle goder eller måske rettere oplevelser, og at de ikke mindst vil blive mere arbejdsmiljø-orienterede. De traditionelle og materielle frynsegoder opfylder behov, som ligger nederst i Maslows behovspyramide, mens frynsegoder som fx psykologhjælp og forebyggende massage ligger højere oppe. Selvom vi lige nu lever i det, jeg vil kalde en "krise-diskurs" og måske

for en stund bevæger os nedad i behovspyramiden og for en stund endnu kan lugte egoismens tidsalder, så er vi grundlæggende på vej mod og ud over toppen af pyramiden. Deroppe handler det meget mere om, hvad vi kan sammen, om den kollektive bevidsthed og om *co-creation*. Vi er så småt ved at finde ud af, at hvis vi skal realisere os selv for alvor, så har vi brug for hinanden. Det gælder både i forhold til klimaet, den jord vi bor på, og det gælder ikke mindst i vores moderne arbejdsliv.

Det er med frynsen som med gulerødderne. Den skal motivere os, anerkende os og gøre os loyale. Den skal øge sandsynlighed for, at relationen mellem medarbejder og virksomhed varer ved. Den skal gøre virksomheden attraktiv og tidssvarende for os som medarbejdere, og den skal være med til at give os engagementet og energien til at gøre det endnu bedre for virksomheden. Gør bilen, rabatkortet og madordningen det? Jeg tvivler. Måske holder de materielle frynsegoder os til ilden på kort sigt, men ikke i længden. I længden er vi ude efter noget helt andet i vores arbejdsliv. Det er min overbevisning, at vi ønsker vækst og udvikling på mange flere planer end dem, vi kan måle i dag.

Derfor ligger fremtidens fryns også i arbejdstiden. Måske vil mange gerne beholde bilen, telefonen og den lille bærbare, men den materielle fryns er langt fra nok, eller god nok, i sig selv. Og den selv samme fryns findes jo også hos naboen eller konkurrenten. Vi ved godt alle sammen, at det er de autentiske relationer, der tæller, når det kommer til stykket – ikke de strategiske. Derfor er mit spørgsmål: Hvad kan din virksomhed tilbyde dig som vidensarbejder, som ingen andre kan?

## Frynsegodet som produkt

Som *produkt* er fryns ikke anderledes end alle andre produkter. Hvis vi ikke udvikler dem, så dør de med tiden hen. Vi ved i dag, at de fleste veluddannede ikke gider arbejde mere, selvom marginalsatserne blev sænket. Vi vil hellere holde fri, og det er også er et frynsegode i flere og flere virksomheder. Men hvad skal der så til for, at vi gider arbejde (mere) for og i en virksomhed eller organisation?

Jeg tror, der skal et godt – og det vil sige et udviklende, mangfoldigt, åbent og samarbejdende – arbejdsmiljø til. Vidensarbejdere efterspørger først og fremmest visionær ledelse og anerkendelse. Vi har brug for nye arbejdskulturer – kulturer, hvor fejl ikke bare accepteres, men ligefrem tilskyndes. Vi har brug for at dyrke kaos.

Brug for at slippe de gammeldags og alt for rigide rammer, hvor vi stadig bruger begreber som fx "arbejdstid" og "work/life balance", og hvor vi fortsat kæmper med at opnå anerkendelse for lyst og evner til udviklingsarbejdet. Vi har i det hele taget brug for en fornyet anerkendelse af kreative og innovative arbejdsprocesser, som er en kæmpe stor del af det resultat, ethvert produkt eller enhver service, i sidste ende er.

Forestil dig, at du kunne vælge mellem at arbejde i en virksomhed, der kun er *in it for the money* (og udelukkende måler din "performance" efter driftsresultater og på den økonomiske bundlinje) eller i et selskab, som udover profitten også har en ambition om at udvikle og forandre til det bedre og drive verden fremad. Hvad ville du så vælge? Eller hvis du kunne vælge mellem at arbejde i en nul-fejlskultur eller en *Hot Spot*-kultur, hvad tiltaler dig så mest? Hvis du kunne vælge mellem den fryns, du kan måle kvantitativt, eller den du kvalitativt kan mærke i form af arbejdsglæde, hvad ville du så foretrække? Ville du vælge flere penge (uanset om de kommer i kontanter eller i form af materiel fryns) eller et arbejdsklima, som gør dig glad hver eneste dag og giver dig en masse udviklingsmuligheder?

Google har fx givet deres medarbejdere en dag om ugen, hvor de kan arbejde på lige nøjagtig den måde, de foretrækker. De kan læse en skønlitterær bog, gå en tur med en kollega, sidde på en café og kigge på mennesker, snakke med nogen, de ikke plejer at snakke med, eller hvad de nu måtte have behov for for at komme videre med en opgave eller finde på en ny. Vi har en tendens til ikke at medregne alle de ting, der tilsammen skaber det gode produkt eller den fantastiske serviceydelse. Fordi virksomheder og organisatio-

ners opfattelse af, hvad der er arbejde, og hvad der ikke er, spænder ben for os. At læse og besvare e-mails er arbejde, at dyrke sit netværk er arbejde, at sætte en ny kande kaffe over er arbejde, at snakke er arbejde, at sidde i stilhed er arbejde, at søge og finde inspiration er arbejde, etc.

## In the long run

Vidensarbejdere er som regel ikke kun drevet og motiveret af at tjene penge og vise resultater på den kortsigtede økonomiske bundlinje, men er derimod mere drevet af muligheder, udvikling og innovation. Det gælder ikke kun på produktniveau, men også når det handler om indflydelse på, hvordan vi organiserer udviklings- og vidensarbejdet, og hvordan vi leder den type arbejde. Når vidensarbejdere ikke får muligheden for at bidrage med det, de kan og vil, udvikler hverken det faglige arbejde eller organisationen sig. Vi ender i en situation, hvor det er virksomheder, der driver medarbejdere i stedet for omvendt.

Talentfulde vidensarbejdere efterspørger visionær, effektiv og anerkendende ledelse. Mange vidensarbejdere lægger ikke bare deres tid og faglige kompetencer, men også deres personlige engagement og sågar deres hjerte eller sjæl i arbejdslivet. Det, de forventer til gengæld, er anerkendelse og udviklingsmuligheder – både fagligt, personligt og professionelt. Og her er kolde kontanter eller materielle frynsegoder langt fra nok, for det er ikke det, der driver dem ud af sengen om morgenen og får dem at arbejde ekstra hårdt og længe – in the long run.

Kilder: Analyse for Ugebrevet A4, 2008. [www.wow-women.dk/artikler/andre-artikler/frynsegoder.html](http://www.wow-women.dk/artikler/andre-artikler/frynsegoder.html). Artiklen Innovative spørgsmål, af Gitte Larsen, Protocol.

GITTE LARSEN er redaktør af FO. [gil@cifs.dk](mailto:gil@cifs.dk)

## 7 EKSEMPLER PÅ FREMTIDENS FRYNSEGODER

- #1. Hot Spots!
- #2. Konversationer! (i stedet for at præsentationer)
- #3. Samarbejde! (i stedet for konkurrence)
- #4. Meningsfuld mødekultur! (deltag kun i møder, hvor du kan bidrage med værdi til andres arbejde eller få bidrag til dit arbejde fra andre)
- #5. Spild tiden! (gør det, du brænder for – sådan starter mange gode projekter)
- #6. Eksperimenter! (eksperimenter først og planlæg bagefter – skab interaktion mellem tanke og handling)
- #7. Tvivl, fejl og kaos!

Kilde: Inspirationsfolderen *10 eksempler på god ledelsespraksis* fra temamødet *Fremtidens ledelsesidealer* den 5. november 2008 ved Institut for Fremtidforskning. Udvalgt af Thomas Geuken, erhvervspsykolog og associeret forskningschef, og Gitte Larsen, fremtidforsker og redaktør, begge ved Institut for Fremtidforskning.

## HOT SPOTS

Åbenhed, gensidighed og tvivl er en uundværlig del af innovativt vidensarbejde. Ifølge Lynda Gratton, professor i ledelse ved London Business School, skal virksomheder skabe *Hot Spots*. I forordet til hendes bog af samme navn skriver hun: "*Hot Spots* are places and times where cooperation flourishes creating great energy, innovation, productivity and excitement. Hot Spots can be workplaces, teams, departments, companies, factories, cities, industries, coffee shops, hallways, conferences – any place or time where people are working together in exceptionally creative and collaborative ways." Et Hot Spot består af tre elementer:

1. Et "cooperative mindset," der både gælder internt og eksternt i virksomheden, og som for en stor dels vedkommende er afhængig af, hvordan lederne ser på størrelser som samarbejde og konkurrence.
2. "Boundary spanning," dvs. at virksomheden, lederne og medarbejderne skal brænde for at lære, udvikle og dele viden – også med mennesker uden for virksomheden og med mennesker, der er forskellige fra dem selv.
3. Endelig kræver et ægte *Hot Spot*, at der er et "igniting purpose." Uden en vision, en opgave eller et spørgsmål vil den energi, der skal forløses i og drive et *Hot Spot*, aldrig vise sig.