



# Radikal endring i relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver

Hvis vi ikke er en familie, hva er vi da?

Deloittes fagmiljø innen menneskelig kapital bruker forskning, analyser og bransjeinnsikt for å hjelpe til med å utforme og gjennomføre programmer for rekruttering, ledelses- og medarbeiderutvikling, ansattopplevelsen, ledelse, organisering og endring som bidrar til forretningsresultater gjennom menneskelige prestasjoner. Besøk fagsidene til Deloitte Human Capital [Deloitte.no](https://www.deloitte.no) for mer informasjon.

# Innhold

Forord: Den sosiale virksomheten satt på prøve	2
Hvis vi ikke er en familie, hva er vi da?	3
Arbeid som mote	8
Kamp mellom talenter	14
Arbeid er kun arbeid	20
Formål i fokus	27
Stake ut kursen i en verden med usikker framtid	33
Sluttnoter	35
Om forfatterne	39

# Forord: Den sosiale virksomheten satt på prøve

ØPET AV DE TRE siste årene har Deloitte som globalt selskap skrevet mye om hvordan organisasjoner utvikler seg fra forretningsvirksomheter til sosiale virksomheter, som lytter til, investerer i og går aktivt inn for å påvirke verden rundt seg. Begrepet sosial virksomhet gjenspeilte en helt ny virkelighet, der organisasjoner i stadig større grad ble vurdert på grunnlag av relasjonene til sine ansatte, kunder og lokalsamfunn. Etter hvert ble det ikke bare sett på som en god ide – det ble også forventet at en organisasjon ikke bare skaper profitt og avkastning til sine aksjonærer, men også jobber for å bedre forholdene for sine interessegrupper, både innenfor og utenfor organisasjonens fire vegger.

Men det vi ikke hadde forventet, var at pandemien ville sette organisasjonens forhold til en bestemt interessegruppe – de ansatte som får alt til å skje – på en så stor og krevende prøve. Etter hvert som utviklingen i offentlig helsevesen, sektorer og samfunn krevde raske, besluttsomme og omfattende tiltak fra organisasjonenes side, ble også forpliktelsen til prinsippene for den sosiale virksomheten sterkt utfordret.

Noen organisasjoner holdt seg til prinsippene. I det internasjonale samfunnet så vi at Anheuser-Busch InBev oppfordret sine ansatte til å delta i en global arbeidsgruppe kalt “Ideas for Good,” med mål om å sette ideer ut i livet som kunne hjelpe lokalsamfunnene de arbeidet i.1 NASA bidro med verdifull kompetanse da ingeniørene ved selskapets Jet Propulsion Laboratory designet en

høytrykksrespirator for koronapasienter, som de raskt både søkte og fikk godkjenning for, av FDA (etat i det amerikanske helse- og sosialdepartementet).2 Voya Financial og Savvi Financial gikk sammen for å støtte arbeidstakere ved å utvikle et planleggingsverktøy for folk som ble permittert eller fikk redusert arbeidstid under pandemien.3

Men historien slutter ikke der. Til tross for de positive eksemplene på sosiale virksomheter som har gitt viktige bidrag i løpet av covid-19-pandemien, var arbeidstakerne fortsatt kritiske til om bedriftene gjorde nok. I Deloittes studie av millennials fra 2021, mente sju av ti i millenniumsgenerasjonen at bedriftene var mer opptatt av sine egne interesser enn av samfunnet generelt, og det var mindre enn halvparten (47 %) som mente at bedriftene hadde positiv innvirkning på samfunnet.4

Framtiden er usikker, men det som er klarere enn noen gang, er at den sosiale virksomhetens skjebne er uløselig knyttet til de den er arbeidsgiver for. Etter hvert som organisasjonene innser hvor sentralt forholdet til medarbeiderne er for at de skal nå sine mål, får de et stort behov for å tenke gjennom hvordan de forvalter dette forholdet. Det å forstå de utallige måtene arbeidstakere og arbeidsgivere kan forholde seg til hverandre på er grunnleggende for ledere som ønsker å utnytte arbeidsstyrkens potensial og oppnå suksess i en usikker framtid.

# Hvis vi ikke er en familie, hva er vi da?

**“I likhet med andre kommersielle selskaper, er Shopify slett ingen familie. Selve tanken er absurd. Du fødes inn i en familie. Du velger aldri familien din, og du kan heller aldri tas ut av den. Faren med ‘familietankegangen’ er at det blir utrolig vanskelig å si opp de som ikke gjør en god nok jobb. Shopify er et team, ikke en familie.”**

— P Tobias Lütke, adm.dir., Shopify

Shopify minnet medarbeiderne sine om at de er et kommersielt foretak, og ikke en familie.<sup>5</sup> Basecamp forbød diskusjon om samfunn og politikk på jobb.<sup>6</sup> Fujitsu tok det første steget for å få slutt på praksisen med bortearbeid (“solo work”).<sup>7</sup> Goldman Sachs fikk kritikk for ansattes 100-timers arbeidsuker,<sup>8</sup> og Danone har tatt sikte på å bli verdens største B-Corp (sertifisering som samfunnsbevisst selskap). Uansett hvilken oppfatning du har hatt tidligere om forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, er det ingen tvil om at dette forholdet nå er under press og i utvikling.

Det som er mindre klart er hvilken form dette forholdet vil få framover. Hvordan vil dette forholdet endre seg mens arbeidsgivere og arbeidstakere dytter og drar i hverandre for å dekke sine ulike behov? Vil organisasjonene fortsette å ivareta sin rolle som en sosialt bevisst virksomhet? Vil arbeidstakerne fortsatt ha tillit til virksomheten, eller vil de se etter ledelse utenfor organisasjonens grenser?

Denne spesialrapporten tar for seg et sett med mulige svar på følgende sentrale spørsmål:

*Hvordan vil forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver utvikle seg i møte med mulighetene og utfordringene i kjølvannet av covid-19?*

I en verden full av usikkerhet har vi brukt scenarioplanlegging for å utforske de mulige framtidsbildene for forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, og forsøkt å utfordre konvensjonell kunnskap, utvide vår tankegang og horisont og stake ut en ny kurs. Beskrivelsen på de neste sidene er basert på vår metode for scenarioplanlegging, og støttes av forskningsfunn fra en rekke undersøkelser i sosiale medier, live survey-undersøkelser, fokusgrupper støttet av kunstig intelligens (AI) og intervjuer med bedrifts- og HR-ledere på tvers av ulike bransjer og yrkesgrupper over hele verden.

## Covid-19: Grensene for forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver satt på prøve

Pandemien skapte belastning i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og satte det på en stor prøve. Det ble i mange land forventet av arbeidsgivere at de skulle støtte arbeidstakernes

helse, levebrød og verdighet i en grad man tidligere aldri hadde opplevd, og evnen de hadde til å klare dette fikk ekstraordinær oppmerksomhet. Resultatet ble at en utvikling som kunne utspilt seg over flere år, nå skjedde i løpet av noen få måneder.

I noen henseender ga presset stor gevinst. Arbeidstakere viste stor robusthet og tilpasningsevne i møte med pandemiens utfordringer, og klarte med arbeidsgivers støtte og mandat å oppnå nyskapende resultater som det ellers ville tatt flere år å realisere. Men det oppsto også mange spørsmål om hvorvidt virksomheter gjorde nok for å støtte og ivareta sine medarbeidere. Folk var raske til å påpeke at organisasjonene ikke var gode nok på å beskytte grupper av ansatte som i større grad ble rammet av helsekrisen og påfølgende økonomisk nedgang, slik som unge arbeidstakere, som var mest utsatt for arbeidsløshet eller underbeskjeftigelse;<sup>9</sup> minoritetsgrupper, der deltakelsen i arbeidsmarkedet gikk kraftig ned, og kvinner, som man fant ut var 19 prosent mer utsatt for redusert sysselsetting enn menn.<sup>10</sup> Internasjonalt fikk også organisasjoner kritikk for å oppmuntre til større arbeidsbelastning. I en studie fra *Harvard Business Review* i februar 2021 mente 89 prosent av arbeidstakerne at arbeidssituasjonen deres hadde forverret seg, mens 85 prosent rapporterte om redusert trivsel og 56 prosent mente at kravene som ble stilt til dem på jobb hadde økt.<sup>11</sup>

Dermed er det kanskje ingen overraskelse at mange nå reflekterer over situasjonen. Arbeidstakere revurderer alt fra hvem de vil jobbe for – 40 prosent av den globale arbeidsstyrken vurderer å skifte arbeidsgiver i år<sup>12</sup>—til hvilken rolle de forventer at arbeidsgiverne skal spille når det gjelder å støtte deres formål og verdier. På samme måte overveier organisasjonene sin rolle i samfunnet og forholdet til sine medarbeidere – der noen er mer framoverlent, mens andre trekker seg tilbake.

Og selv om forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan ligge langt framme i bevisstheten både for medarbeidere og ledere, er det slett ikke sikkert at de har samme oppfatning om *hvordan* det vil utvikle seg. 63 prosent av arbeidstakerne vi spurte i forskningsgrunnlaget for denne spesialrapporten trodde at relasjonen til arbeidsgiveren ville bli som før eller bli et bedre samarbeidsforhold, mens 86 prosent av lederne trodde at arbeidstakerne ville få større uavhengighet og innflytelse i forhold til sine arbeidsgivere i framtiden.

## Tilgang til talent og myndighetspåvirkning: Viktige rammebetingelser for forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver

Forståelse for hvordan forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan utvikle seg begynner med å finne ut hvilke faktorer som vil påvirke dette forholdet i tiden framover. Vi har brukt fokusgrupper for å kartlegge lederes perspektiv på hvilke faktorer dette kan være, og drøftet mulige elementer som økonomisk vekst, bruk av teknologi i næringslivet, uventede katastrofer, klimaendringer og sosiale skillelinjer når det gjelder tilgang på ressurser som utdanning, velferd og helse. Det var to faktorer som utmerket seg i større grad enn andre når det gjelder innvirkning på forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i vår forskning, *nemlig tilgang til talent og myndighetenes påvirkning*.

### **Tilgang til talent: Hvordan tilgang til talent vil påvirke arbeidstakeres jobbsøking, og hvordan organisasjonene kan få tak i og beholde dem.**

Med Tilgang til talent er en problemstilling som får stadig større betydning. Pandemien har forsterket

de økende skillelinjene knyttet til digitalisering, utdanning og kompetanse over hele verden, og har ført til enda større press når det gjelder vurderinger og trender knyttet til tilgang til talent. I 2020 skjedde 80 prosent av oppsigelsene blant ansatte i den nederste fjerdedelen av lønnsstigen, der mange jobbet i hardt rammede sektorer som hotell og restaurant, offentlig sektor og skole og utdanning.<sup>13</sup> Dessuten anslår en ny studie at 100 millioner globale lavtlønnede arbeidstakere vil måtte finne seg et nytt yrke innen 2030.<sup>14</sup> Samtidig øker behovet for kompetent arbeidskraft, og sju av ti arbeidsgivere sier de sliter med å finne folk med riktig kombinasjon av teknisk kompetanse og menneskelige egenskaper.<sup>15</sup>

### **Myndighetspåvirkning: Hvordan myndighetenes tiltak vil påvirke arbeidstakernes og arbeidsgivernes roller i det nye arbeidsmarkedet.**

I forskningen bak denne spesialrapporten var det myndighetenes påvirkning som framsto som den mest betydningsfulle eksterne faktoren når det gjelder evnen til å oppnå suksess for en organisasjon og dens ansatte. Både type tiltak, hvor konsekvente de er, og tempo og effektivitet i det myndighetene gjør, kan påvirke forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. For eksempel kan myndighetenes politikk for å skape sosiale endringer knyttet til arbeidstakerrepresentasjon – eller rettigheter, klimaendringer eller sosial urettferdighet, føre til et skifte i arbeidstakernes forventninger til hva arbeidsgiverne gjør. Offentlig politikk og reguleringer som beskytter arbeidsplasser og lønninger, styrker samfunnets sikkerhetsnett og sosiale goder, eller sikrer kompetanseheving som etter- og videreutdanning, kan gjøre arbeidstakerne mindre avhengige av sine arbeidsgivere. Og offentlig politikk som begrenser eller representerer en ekstra byrde for organisasjoner som forsøker å skape arbeidsplasser i andre land, få tilgang til talent på tvers av

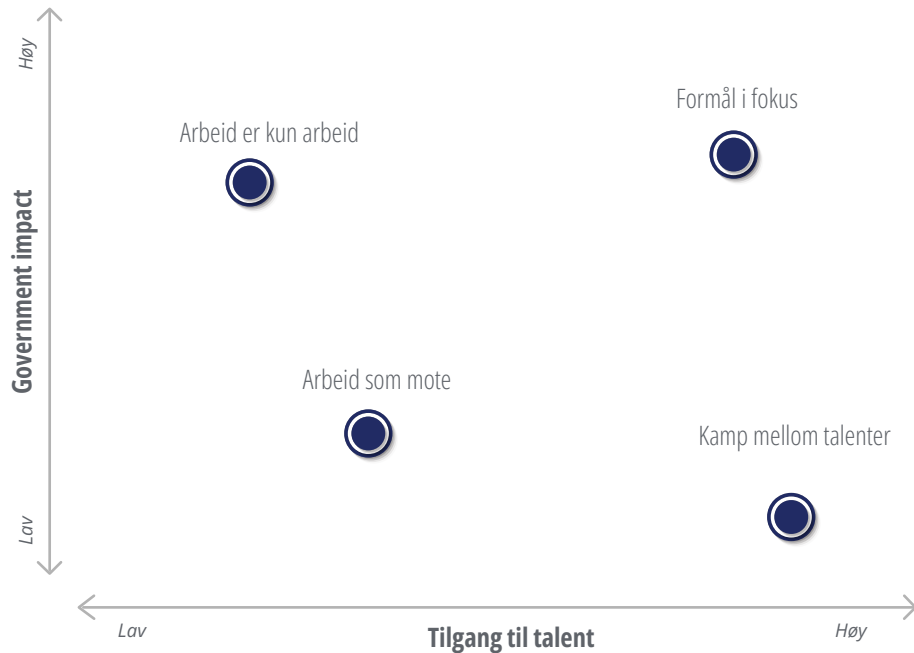
landegrensene, eller benytte alternative arbeidstakergrupper, kan påvirke strategier for kompetanse- og ressursplanlegging.

Vi bruker disse to faktorene, tilgang til talent og myndighetspåvirkning, til å utforske fire potensielle framtidbilder som illustrerer hvordan arbeidsmarkedet og forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan utvikle seg fremover:

- **Arbeid som mote:** I en framtid med “arbeid som mote” vil arbeidsgivere være i konstant bevegelse mens de jager arbeidstakernes oppfatninger, konkurrentenes tiltak for å sikre seg riktig kompetanse og innsikt i dynamikken i markedet. Forholdet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere er REAKTIVT: Arbeidsgiverne føler seg tvunget til å svare umiddelbart på arbeidstakernes uttrykte preferanser og konkurrentenes trekk for å beholde sine medarbeidere, uten å vurdere disse handlingene i lys av en langsiktig personalstrategi.
- **Kamp mellom talenter:** I en framtid med “kamp mellom talenter”, konkurrerer arbeidstakere om et begrenset antall jobber på grunn av et overskuddstilbud på arbeidskraft. Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er UPERSONLIG: Arbeidsgiver ser på arbeidstakerne som hyllevarer som er lett å erstatte, og arbeidstakerne er mer opptatt av å konkurrere med hverandre om å få beholde jobben enn av kvaliteten på forholdet til sin arbeidsgiver.
- **Arbeid er kun arbeid:** I en framtid der “arbeid er kun arbeid,” ser både ledere og medarbeidere på arbeid og oppgaver i organisasjonen som adskilt fra personlig og sosial selvrealisering. Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er transaksjonelt

FIGURE 1

## Fire mulige framtidbilder som illustrerer spennvidden i scenarier for forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver



Kilde: Deloitte analyser

og PROFESJONELT: Begge parter er avhengige av hverandre for å oppfylle arbeidsrelaterte behov, men forventer at man som medarbeider for det meste vil finne mening og formål utenom jobb.

- **Formålets kraft:** I en fremtid med formål i fokus, er meningen med arbeidet – samfunnsbidraget eller målet som skal oppnås – den dominerende drivkraften bak forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er FELLES: Både arbeidstakere og arbeidsgivere ser et felles formål som selve grunnlaget for

forholdet dem imellom, og som det viktigste båndet som knytter dem sammen.

Disse fire framtidbildene er illustrerende, og ikke uttømmende. De kan enten være positive eller negative, avhengig av hvilke valg arbeidstakerne og arbeidsgiverne tar. Organisasjonene vil mest sannsynlig stå overfor en eller annen kombinasjon av disse framtidbildene, avhengig av behov og forventninger i arbeidsstyrken, bransjen, og de regionene og lokalsamfunnene de har virksomhet i. Den økte kompleksiteten i verden krever at vi går bort fra “standardmodeller” og heller inntar en mer nyansert tilnærming og forståelse.



## Stak ut kursen

I beskrivelsen som følger går vi inn på hvert framtidsbilde i nærmere detalj, og ser på hvilken risiko som kan oppstå hvis man gir etter for pressfaktorene i det. I hvert av framtidsbildene beskriver vi en umiddelbar reaksjon—den veien vi mener de fleste organisasjoner vil ta dersom de står overfor den dynamikken og de forholdene som gjelder i det aktuelle framtidsbildet. Men den umiddelbare reaksjonen er akkurat det – og ikke en bevisst strategi.

Alternativet til den umiddelbare reaksjonen er handlinger som gjør at organisasjonene kan overleve – de grunnleggende elementene som må være på plass for at en arbeidsgiver skal kunne gjøre det godt i hvert framtidsbilde. Organisasjoner som baserer seg på en overlevelsestankegang vil kunne trå vannet og utnytte kortsiktige strategier for å navigere framtiden, med en forventning (eller håp) om at verden vil gå tilbake til det normale så snart de eksterne pressfaktorene avtar. Selv om overlevelsesstrategier er viktige på kort sikt, gir de ikke organisasjonen de verktøyene den trenger for å forme sin egen utvikling for suksess på lengre sikt.

Det å gå fra en tankegang basert på overlevelse til en basert på suksess krever forståelse for at endringen er varig snarere enn forbigående, og en vilje til å bruke endringen som en katalysator for å drive organisasjonen framover i vekst. De femten prosentene av de 3630 lederne i forskningen bak rapporten 2021 Global Human Capital Trends som svarte at organisasjonen var godt forberedt på covid-19, hadde allerede en tankegang basert på suksess. Dette kan være spesielt viktig når organisasjonene skal vurdere det framtidige forholdet til sine medarbeidere, siden det var tre ganger så sannsynlig at de som tok utgangspunkt i en suksess-tankegang, klarte å fremme medarbeidernes sterke sider i forhold til konkurrentene – og utnytte medarbeidernes tilpasningsevne og mobilitet til å navigere gjennom krisen.

I de fire framtidsbildene kan du se hvordan organisasjonene kan ta større steg i retning av innstillinger og fremgangsmåter som kan virke ukonvensjonelle eller ambisiøse, men som kan være helt avgjørende for deres evne til å skape formål og mening i arbeidet, realisere arbeidsstyrkens potensial og innta nye perspektiver.



# Arbeid som mote

EN FRAMTID med “arbeid som mote” er arbeidsgivere i konstant bevegelse mens de jager arbeidstakernes oppfatninger, konkurrentenes handlinger og kreftene i markedet.

**Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er REAKTIVT: Arbeidsgiverne føler seg tvunget til å reagere umiddelbart på arbeidstakernes uttrykte preferanser og konkurrentenes trekk, uten å vurdere disse handlingene i lys av en langsiktig og bærekraftig arbeidsgiverstrategi.**

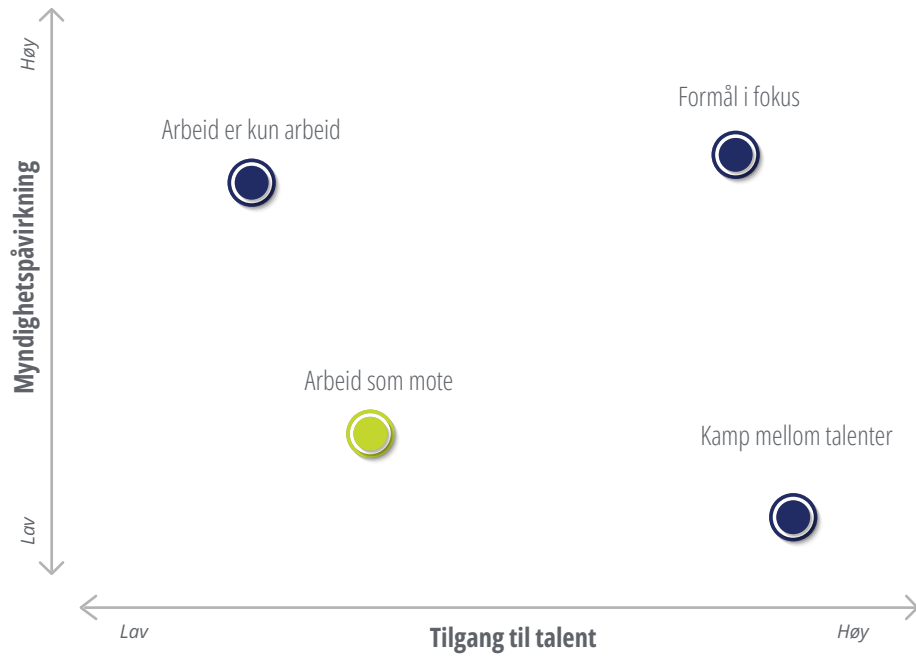
Framtidsbildet “arbeid som mote” er ustabil og i stadig endring. Det ligner hvordan motedesignere kommer med stadig nye kleskolleksjoner, sesongbetont og syklisk, med rask overgang fra catwalk til butikk, for kontinuerlig å fange forbrukernes flyktige oppmerksomhet og ønsker. Det er en selvpopprettholdende syklus der siste skrik av trender fortrenger en langsiktig strategi. Selv arbeidsgivers uttrykte holdning til ulike

samfunnsspørsmål, som for eksempel klimapolitikk, blir hovedsakelig brukt til å tiltrekke seg, beholde og motivere arbeidstakere, der standpunkt velges ut fra hva som er populært i et forsøk på å blidgjøre de ansatte.

## Omstendigheter som kan føre til framtidsbildet “arbeid som mote”

Framtidsbildet “arbeid som mote” kan oppstå i skjæringspunktet mellom lav tilgang til talent og lav myndighetspåvirkning.

Lav tilgang til talent skaper et selgers marked for arbeidstakere, særlig kvalifisert arbeidskraft. Arbeidstakerne kan da basere valg av arbeidsgiver på hva den enkelte kan tilby, og hvor godt dette tilbudet passer med deres umiddelbare ønsker. Arbeidsgivere, på den annen side, må tilpasse seg



Kilde: Deloitte's analyser.

arbeidstakernes preferanser, og også det konkurrentene gjør, for å konkurrere om den enkelte medarbeiders oppmerksomhet og anerkjennelse. Dette er et speilbilde av “krig mellom talenter”, der arbeidstakerne konkurrerer om arbeidsgivernes oppmerksomhet og anerkjennelse.

Lav tilgang til talent er allerede en realitet i mange bransjer og land i dag. En studie utført av Korn Ferry anslår et globalt underskudd på arbeidskraft med 85,2 millioner arbeidstakere innen 2030, og spår dermed en mangel på kompetanse som kan føre til 8,453 billioner US-dollar i urealiserte årslønner.<sup>17</sup> Mange selskaper, både store og små, strever med å finne nok og riktig kvalifisert arbeidskraft nå som økonomien tar seg raskt opp igjen etter nedgangen forårsaket av pandemien.<sup>18</sup> En ny studie fra Japan viser at 79 prosent av japanske selskaper er bekymret for mangelen på riktig arbeidskraft.<sup>19</sup> I USA var det 8,1 millioner

ledige stillinger i mars 2021 — et rekordhøyt tall. Noe som forverrer problemet ytterligere i henhold til studien, er at det nå er om lag halvparten så mange tilgjengelige arbeidstakere per ledige stilling, sammenlignet med et historisk 20-års gjennomsnitt.<sup>20</sup>

Lav myndighetspåvirkning kan også påvirke forholdene i dette framtidetsbilde. Når offentlige myndigheter ikke tilbyr den støtte som arbeidstakerne føler de trenger, som arbeidstakerrettigheter, muligheter til kompetanseheving, omskolering og etterutdanning, og tilgang til helsetjenester i land med utilstrekkelig offentlig helsevesen, vil arbeidstakere forvente at arbeidsgiver tilbyr dette — og siden de har overtaket, er de også i en posisjon der de kan kreve det.

Vi tror “arbeid som mote” kan være det dominerende scenarioet for mange virksomheter i

### SIGNALER PÅ AT VI KAN VÆRE PÅ VEI MOT EN FRAMTID MED "ARBEID SOM MOTE"

- Arbeidsgivere setter stadig større lit til medarbeiderundersøkelser og andre kilder til medarbeideres meninger.
- Arbeidsgivere blir mer aktive når det gjelder å måle seg selv i forhold til konkurrenter og bransjen.
- Stadige endrede og nye medarbeiderprogrammer og -tiltak.
- Økt ekstern markedsføring av arbeidstakerincentiver.
- Økt mengde sosiale tiltak og tilgang til goder for arbeidstakere.

ulike land i 2021 og 2022, særlig i lys av den svært debatterte problemstillingen om å vende tilbake til arbeidsplassen. Et eksempel: Amazon hadde opprinnelig planlagt å innføre et krav om å være til stede på kontoret etter hvert som pandemien avtar, men sier nå at de vil la flesteparten av sine kontorarbeidere jobbe hjemmefra to dager i uken. Denne helomvendingen reflekterer sannsynligvis at fleksibilitet nå er "en nødvendig del av tilbudet i teknologibransjen, der konkurransen om talentene alltid er hard."<sup>21</sup> Denne typen situasjoner førte til følgende observasjon i en *New York Times* -artikkel nylig: "For første gang i løpet av en hel

generasjon, er det arbeidstakerne som har overtaket."<sup>22</sup>

## Navigering i en framtid med "arbeid som mote"

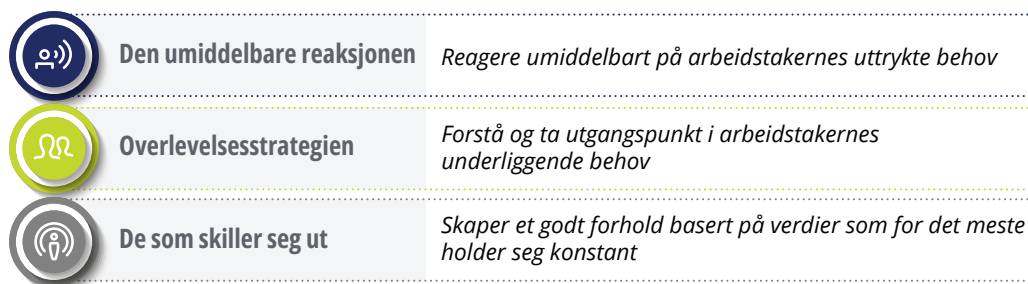
### DEN UMIDDELBARE REAKSJONEN

Den umiddelbare reaksjonen i framtidsbildet "arbeid som mote" er å være svært responsiv – konstant lyttende til arbeidstakernes signaler og med raske reaksjoner. Men denne tilnærmingen kan forlede arbeidsgiverne til å erstatte en solid og bærekraftig relasjon med kortsiktig responsivitet. Et produktivt og langsiktig forhold mellom arbeidstakere og arbeidsgivere må ha et dypere grunnlag enn bare det å reagere på de nyeste og mest dominerende signalene fra arbeidstakerne. Kortsiktige løsninger kan føre til flere risikofaktorer, inkludert:

- **Det som betyr noe i øyeblikket kan trumfe det som betyr mest.** Hvis arbeidsgiverne snur seg for raskt i forsøket på å tilfredsstille arbeidstakernes ønsker, blir det kanskje ikke alltid nok tid til å undersøke dypere underliggende årsaker bak arbeidstakernes uttrykte følelser og behov. Hvis for eksempel arbeidsgiver hovedsakelig bruker mening og formål som verktøy for å tiltrekke

FIGUR 2

### Valg for navigering i en framtid med "arbeid som mote"



Kilde: Deloittes analyser.

**EKSEMPEL: BORDTENNISBORD**

Det siste året har det vært populært å kjøpe bordtennisbord og lignende på arbeidsplassen som en måte å bygge god kultur på. Til tross for dette, oppga mindre enn 25 prosent av respondentene i en millenials-undersøkelse på høydepunktet av denne trenden at et uformelt arbeidsmiljø er svært viktig for dem når de er på utkikk etter en jobb. I stedet trakk denne gruppen fram andre faktorer, som muligheter for læring og utvikling, kvaliteten på lederen eller ledelsen, og interessen for typen arbeid.<sup>23</sup>

seg og beholde folk, kan de overse at det faktisk er et mer varig engasjement arbeidstakerne er på jakt etter. De kan også gå glipp av muligheten til å bruke formål til å dyrke tilhørighet blant medarbeiderne og dermed forbedre deres prestasjoner.

- **Mangfoldets stemmer overdøves.**

Arbeidsgivere som prioriterer rask respons, vil kanskje ikke ta seg tid til å vurdere om den måten de samler inn og tolker sine data på fremmer et ikke-diskriminerende miljø. Mange mennesker har en ubevisst forutinntatthet som kan forsterke eksisterende, men diskriminerende sosiale verdier, og dette kan påvirke måten de utarbeider og gjennomfører sin personalstrategi på. I mange organisasjoner er personer som gir større mangfold allerede underrepresentert. Det kan også hende at lytteverktøy ikke blir utformet for å fange opp deres synspunkter i tilstrekkelig grad. Og selv om mange arbeidsgivere lykkes i å unngå dette problemet, kan synspunkter fra minoritetsgrupper ignoreres som avvikende observasjoner dersom de avviker systematisk fra majoritetens synspunkter.

- **Lytting blir til overvåking.** Bruk av teknologi for å forstå arbeidsstyrken kan krysse en grense for det som kan anses som overvåking, med påfølgende risiko knyttet til personvern. Pandemien kan ha økt denne risikoen ved at arbeidsgivere i større grad har tatt i bruk verktøy for måling og kontroll. Mer enn ett av fire selskaper har kjøpt ny teknologi i løpet av

pandemien for passiv måling og kontroll av sine medarbeidere,<sup>24</sup> og 95 prosent av lederne innenfor IT har økt bruken av verktøy for måling av medarbeidere siden starten på covid-19-krise.<sup>25</sup>

- **Differensieringen forsvinner i**

**konkurransen.** Det å forsøke å følge opp konkurrentenes tiltak kan utvikle seg til en “copycat”-strategi som fører til en dragning mot gjennomsnittet, eller enda verre, bunnsjiktet av bransjen. Og hvis alle arbeidsgivere etteraper det konkurrentene gjør for å “selge seg inn” til arbeidstakerne, vil tilbudene etter hvert skille seg veldig lite fra hverandre. Arbeidstakernes lojalitet varer kanskje bare fram til noen andre tilbyr dem litt mer i goder, utdanning eller andre incentiver som etter hvert framstår som standard.

**OVERLEVELSESSTRATEGIEN**

Arbeidsgivere i en framtid med “arbeid som mote” vil måtte strekke seg lenger enn enkel respons for å skaffe seg et konkurransefortrinn. I dette framtidsbildet innebærer overlevelse å være oppmerksom, handlingsorientert og selektiv. Her er noen måter å oppnå dette på:

- **Grav dypere.** Still nyanserte spørsmål som kommer nærmere inn på hva arbeidstakerne er grunnleggende opptatt av, og ikke bare avdekker flyktige ønsker. I forskningen bak rapporten 2020 Global Human Capital Trends, drøftet vi betydningen av å stille bedre spørsmål som kan hjelpe organisasjonen å oppnå bedre

resultater. Eksempler på slike spørsmål er hvorfor arbeidstakere velger å slutte, og ikke bare hvem som kanskje kommer til å gjøre det, hvorvidt en mangfoldig arbeidsstyrke har innvirkning på organisasjonen, og ikke bare om det er mangfold i arbeidsstyrken, og hvordan arbeidstakere på tvers av hele økosystemet for arbeidsstyrken blir behandlet, ikke bare hvordan fast ansatte blir behandlet.<sup>26</sup>

- **Gjør det dere sier dere vil gjøre.** I en framtid med “arbeid som mote” ønsker

#### **EKSEMPEL: MEDVIRKING FOR MEDARBEIDERE GJENNOM ET INTERNT ARBEIDSMARKED**

Schneider Electric bestemte seg for å innføre et internt arbeidsmarked da de fant ut at nesten halvparten av de ansatte som sluttet gjorde det fordi de syntes det var vanskelig å finne framtidige utviklingsmuligheter i selskapet.

Det interne markedet brukes ikke til å diktere karriereveier, men skal gi medarbeiderne mulighet til å ta initiativ og eierskap til egen karriere. I henhold til Schneiders vice president of Talent Digitization, Employer Branding and University Relations, Andrew Saidy: “Vi har alltid sagt til våre ansatte at de eier sin egen karriere, at det er de som sitter i førersetet.”<sup>29</sup> I tillegg til at det kan dukke opp muligheter for omskolering og videreutdanning, kan den AI-baserte plattformen gi medarbeiderne mulighet til å finne prosjekter som samsvarer med egne formål og mål.<sup>30</sup>

arbeidstakerne å se at arbeidsgiverne deres faktisk gjør det de har lovet dem, og ikke bare snakker om det. I en undersøkelse blant arbeidstakere i USA fra juni 2021 mente 55 prosent at ledelsen kun skrev eller snakket om

rasediskriminering, og ikke gjorde noe med det.<sup>27</sup> Ledelsen må være innstilt på å vise hvilke endringer organisasjonen gjør på utpekte satsingsområder, og kommunisere klart hvilke prioriteringer som gjelder og hvordan organisasjonen jobber med dette. Dette kan være en stor utfordring for flere organisasjoner, ettersom 80 prosent av respondentene i vår fokusgruppe for ledere sier at ledelsens evne og vilje vil være den største interne barrieren for evnen til å realisere framtidige strategier.

- **Gi ansvar og myndighet der det betyr mest.** De fleste medarbeidere ønsker å få ansvar og myndighet der det betyr mest, det vil si i arbeidet de gjør, og med hensyn til utvikling av karrieren. Ved å tilby intern mobilitet via et internt arbeidsmarked, vil arbeidsgiverne kunne tilfredsstille arbeidstakernes behov for ansvar og myndighet ved å gi dem kontroll over egen karriere. Dette fremgår også av Deloittes og MITs studie fra 2020, *Future of the workforce*: “En av de mest betydningsfulle konklusjonene for toppledelsen er at interne arbeidsmarked både krever og fremkaller medvirkning — en oppfattet evne til å påvirke egen framtid—og gir svar på et stort og stadig tilbakevendende tema knyttet til talent- og medarbeiderstyring.”<sup>28</sup>

#### **DE SOM SKILLER SEG UT**

Det å være oppmerksom og selektiv i responsen på arbeidstakernes behov er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å oppnå suksess i dette framtidetsbildet. For å klare det, må arbeidsgiverne etablere et varig og differensiert arbeidstaker-arbeidsgiver-forhold bygget rundt en kjerne av idealer som er viktige både for arbeidsgiveren og medarbeiderne. En bærekraftig og varig relasjon er en relasjon som står seg gjennom skift i arbeidstakernes ønsker og oppfatninger og forholdene i markedet, en som utvikler seg med tiden, men som alltid er knyttet til grunnleggende og konstante verdier. Og et differensiert forhold er

et forhold som er unikt tilpasset for å appellere til arbeidstakerne organisasjonen trenger mest, uavhengig av hva konkurrentene gjør.

Waste Management er et eksempel på en organisasjon som har lyktes med å avdekke sine medarbeideres bredere behov. Nylig har de blant annet vist dette ved å fokusere på en viktig og gjentakende problemstilling: evnen til å betale for høyere utdanning. Etter at de hørte hvilken belastning dette var for de ansatte, lanserte Waste Management “Your Tomorrow,” et opplærings- og videreutdanningsprogram i samarbeid med Guild Education i april 2021. Programmet dekker ikke bare selskapets nærmere 36.000 ansatte i USA og deres tilgang til mer enn 170 fullfinansierte programmer —inkludert studier på ulike nivåer, kortsiktig kursing i teknologi og økonomi, og fullføring av videregående skole.<sup>31</sup> Selskapet planlegger å utvide ordningen slik at den den også dekker nærmere 34.000 kvalifiserte personer som de ansatte har forsørgeransvar for, inkludert barn og partnere. Tamla Oates-Forney, personalsjef i Waste Management, sa: “Det tok ikke så lang tid for oss som selskap å innse at [utvidelsen av “Your Tomorrow” til å dekke familiemedlemmer i tillegg til ansatte] ville utgjøre en viktig differensiering for oss”: en forpliktelse til medarbeiderne som en varig del av organisasjonens stil.<sup>32</sup>



Et varig, differensiert forhold handler bare delvis om fordeler, tiltak og programmer. Det handler vel så mye om å vurdere arbeidstakernes behov i bredere forstand. Alt fra trivsel, personlig og faglig utvikling og meningsfylt arbeid er viktige faktorer.

## “Mote er det designerne tilbyr deg fire ganger i året. Stil er noe du velger.”

— *Lauren Hutton*

Dessuten er det viktig at forholdet ikke bare er ensidig. For at en arbeidsgiver skal kunne se på behovene til hele arbeidsstyrken, er det nødvendig å føre en løpende samtale med medarbeiderne om hva som er viktig for dem, og hvorfor. Poenget er å involvere de ansatte i en dialog som gir arbeidsgiver innsikt i hva som virkelig driver dem, noe som også gir medarbeiderne en meningsfylt måte å kommunisere disse dypere verdiene på.

I en framtid med “arbeid som mote” vil presset for å respondere og holde følge med konkurrentene kunne føre til en organisasjon som jager sin egen hale, mens den instinktivt responderer på arbeidstakernes umiddelbare ønsker og krav. Å strekke seg lenger enn dette handler om å være bevisst på hvordan man skal investere i arbeidsgiverprofilering og skape en bærekraftig, differensiert relasjon som forankrer forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i konsekvente og felles verdsatte idealer. Ved å gjøre dette kan arbeidsgiver bli en trendsetter i en verden der de fleste kun følger moten. Skuespilleren Lauren Hutton bemerket følgende: “Mote er det designerne tilbyr deg fire ganger i året. Stil er noe du velger.”



# Kamp mellom talenter

EN FRAMTID MED “kamp mellom talenter”, konkurrerer arbeidstakerne om et begrenset antall jobber på grunn av overskudd på arbeidskraft. **Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er UPERSONLIG: Arbeidsgiverne ser på arbeidstakerne som hyllevare og lette å erstatte, og arbeidstakerne er mer opptatt av å konkurrere med hverandre om jobber enn av kvaliteten på forholdet til sin arbeidsgiver.**

Framtidsbildet “kamp mellom talenter” har et mekanisk og samlebåndspreget syn på arbeidstakere. Det representerer realiseringen av Taylorismen, som handler om vitenskapelig arbeidsdeling for økt økonomisk effektivitet og produktivitet. Taylor brukte denne metoden på fabrikkarbeidere, brøt hver jobb ned til de bevegelsene den besto av, fastslo hvilke av disse bevegelsene som var viktigst, og tok tiden med stoppeklokke da arbeiderne utførte oppgaven – alt for å øke produksjonen i forhold til innsatsen.<sup>33</sup>

## Omstendigheter som kan føre til framtidsbildet “kamp mellom talenter”

Et framtidsbilde som er preget av «kamp mellom talenter» kan oppstå ved en kombinasjon av høy tilgang til talent og lav myndighetspåvirkning.

Det er åpenbart hvordan høy tilgang til talent kan bidra til en slik framtid. Når markedet flyter over av kvalifisert arbeidskraft, kan arbeidsgivere finne og beholde arbeidstakere - ganske enkelt fordi de er desperate etter jobb. Høy lønn, attraktive goder og et positivt arbeidsmiljø er mindre nødvendig enn i framtidsbildet “arbeid som mote,” hvor arbeidsgiverne konkurrerer om knapp arbeidskraft gjennomløpende justering av tiltak i samsvar med arbeidstakernes uttrykte behov.

Lav myndighetspåvirkning kan forverre denne dynamikken ytterligere. Lovgivningen og det sosiale sikkerhetsnettet kan i noen land være minimalt eller ikke-eksisterende i en framtid med “kamp mellom talenter,” i motsetning til en framtid hvor “arbeid er kun arbeid” - hvor arbeidstakere har flere lovfestede





Kilde: Deloitte's analyser.

rettigheter. Forskrifter som reduserer arbeidsgivernes mulighet til å si opp ansatte, setter standarder for minstelønn, hindrer utflagging av arbeidsplasser eller krever at arbeidsgiverne tilbyr et visst nivå av goder vil sannsynligvis i beste fall være sporadiske. Det vil også være begrensede offentlige føringer om forpliktelse for arbeidsgiver til å investere i etter- og videreutdanning.

Resultatet kan i verste fall bli en situasjon der det blir fritt fram for arbeidsgivere å se hvem som i størst grad klarer å utnytte myndighetenes manglende involvering til å redusere arbeidskostnadene sine. Selv i dag ser vi eksempler på arbeidsgivere som driver lobbyvirksomhet overfor myndighetene for å svekke arbeidstakerrettigheter, for eksempel når det gjelder regelverk for «gig-arbeidere» over hele verden. Og når arbeidstakere opererer helt utenom regelverket, slik som «ghost workers», som utfører små oppgaver på ad hoc-basis, blir de som regel gjenstand for dårlige arbeidsforhold og lave inntekter.

## Navigering i en framtid med “kamp mellom talenter”

### SIGNALER PÅ AT VI KAN VÆRE PÅ VEI MOT EN FRAMTID MED “KAMP MELLOM TALENTER”

- Organisasjonene bruker lite ressurser på utvikling av sine medarbeidere.
- Omfanget av gig- og fraksjonsarbeid, inkludert ghost work/frilansing, øker.
- Organisasjonenes tiltak for kunstig intelligens og automatisering fokuserer på bruk av teknologi for å erstatte medarbeidere.
- Organisasjonene flagger ut mer av virksomheten.
- Andelen medarbeidere som finansierer utdanning fra egen lomme øker.

## DEN UMIDDELBARE REAKSJONEN

Den umiddelbare reaksjonen i dette framtidsbildet er å ta det mekaniske synet på talenter helt ut. I henhold til dette synet vil ikke arbeidsgivere bare se på arbeidstakerne som ubetydelige og ensartede, men også behandle dem som “hyllevare” eller små hjul i maskineriet, som det ikke er noe poeng å investere i. Fokuset er ikke på menneskene, men på deres evne til å produsere, der eksisterende arbeidsgivers holdning vil være å utnytte disse ressursene så billig og effektivt som mulig. Arbeidsgivere som velger denne responsen vil fokusere på stadig sterkere tiltak som gjør at de kan få arbeidet gjort så effektivt som mulig: De vil globalisere og flagge ut for billigere arbeidskraft, digitalisere og automatisere for å redusere antall ansatte, og lene seg tungt på innleie og midlertidig ansettelse for å unngå kostnadene knyttet til å ha fast ansatte. De vil også redusere investeringene som brukes på å beholde og videreutdanne ansatte til et minimum. Ettersom det er så stor tilgang på billig arbeidskraft, vil slike investeringer virke bortkastede.

Det å behandle ansatte som hyllevare – og eliminere investeringer i ansatte fordi det blir sett på som en unødvendig kostnad – har langsiktige konsekvenser som kan være vanskelig å reversere. Ledelsen kan anta at forholdene i markedet og virksomhetens behov ikke vil endre seg, at det alltid vil være god tilgang til talent, og at

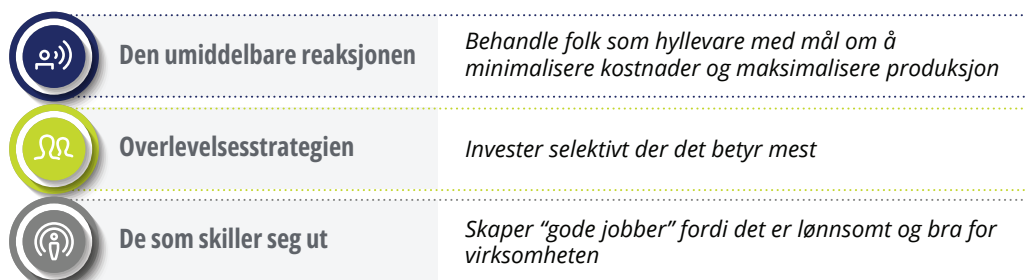
kompetansen og ferdighetene det er behov for i dag, fortsatt vil være de samme i framtiden. Men det er ikke den framtiden vi vet vil komme. Endringer i markedet skjer raskere og raskere for hvert år. Pandemien har understreket dette på en svært tydelig måte: I forskningen bak rapporten 2021 Global Human Capital Trends mente 64 prosent av lederne at de må være forberedt på mange forskjellige og usannsynlige hendelser med store konsekvenser, sammenlignet med bare 29 prosent før pandemien.<sup>34</sup> Et eksempel: I USA falt arbeidsledigheten fra nesten 15 prosent i april 2020 til 5,8 prosent i mai 2021, noe som innebar at vi gikk fra et overskudd til et underskudd på arbeidskraft i løpet av noen måneder.<sup>35</sup>

Ettersom vi med sikkerhet vet at det hele tiden vil skje endringer, vil den umiddelbare reaksjonen sannsynligvis være den mest risikable strategien i en endringspreget verden. Følgende risikofaktorer kan oppstå:

- **Medarbeiderne er her i dag, men er borte i morgen.** I takt med at omgivelsene endrer seg, vil også den kompetansen en virksomhet trenger, endre seg, og med det hvilke segmenter i arbeidsmarkedet som bidrar med høyest verdi. Dagens “standardiserte” arbeidstakere kan bli uunnværlige medarbeidere i framtiden, som overøses med tilbud og får makt gjennom større valgmuligheter. Et eksempel: Ansatte i

FIGUR 3

## Valg for navigering i en framtid med “kamp mellom talenter”



Kilde: Deloittes analyser.

dagligvareforretninger, som hadde vært sett på som et svært standardisert segment i arbeidsmarkedet, ble uunnværlige arbeidstakere da pandemien rammet. Som følge av dette kappes arbeidsgiverne om å tilby mer lønn, bedre need permisjonsordninger og kortere arbeidstid for å beholde dem i en periode med stort behov.<sup>36</sup>

- **Innovasjonslysten kveles.** Engasjerte, motiverte medarbeidere ser etter muligheter til å forbedre måten de gjør ting på, og finner usette muligheter som skaper innovasjon. Medarbeidere som vet de blir sett på som “hyllevare” vil imidlertid ikke være så engasjerte og motiverte, noe som kan skade organisasjonens konkurransevne og evne til nyskaping, forbedring og videreutvikling.
- **Noen stillinger vil gå fra “vanskelig å fylle” til “umulige å fylle.”** Når arbeidsgivere ikke investerer i etter- og videreutdanning, vil arbeidstakerne måtte bruke av egne ressurser for å utvikle seg. Det betyr at det kun vil være noen få privilegerte som har de midlene som trengs for å gjøre det – både tid og penger – som kan skaffe seg nyere kompetanse som det er større etterspørsel etter. Dette kan føre til knapphet på kvalifiserte kandidater med kompetanse som er vanskelig å finne, selv i et arbeidsmarked preget av overskuddstilbud. Og behovet for ny kompetanse er allerede intenst. Femtitte prosent av lederne i rapporten 2020 Global Human Capital Trends forventer at mellom halvparten og hele arbeidsstyrken deres vil videreutdanne seg innen 2030 for å stille med den kompetansen som trengs på det tidspunktet.<sup>37</sup>
- **Sosiale ulikheter blir sosial kløft.** Arbeidstakere som har råd til å investere i egen kompetanseheving eller etterutdanning vil kunne kreve høyere godtgjørelse, mens andre uten ressurser til å gjøre dette vil sakke akterut. Resultatet kan bli et økende skille mellom

samfunnsgrupper, fattige og rike. En av lederne i fokusgruppen fra våren 2021 sa: “[Et sosialt skille betyr] at svakere og mindre faglærte arbeidstakere vil bli akterutseilt dersom det ikke iverksettes konkrete tiltak for å støtte dem.” Og sosiale skillelinjer er også et spørsmål som angår organisasjonen. Syttito prosent av lederne i våre fokusgrupper var enige i at sosiale ulikheter drevet av investeringer i utdanning kan påvirke framtidig personalstrategi.

- **Ulike interessegrupper setter spørsmålstegn ved organisasjonens investeringer.** Dagens marked for talenter er svært åpent og gjennomskiktig. Arbeidstakerne uttrykker tydelig sine oppfatninger om måten de blir behandlet på, og investeringene arbeidsgiverne gjør eller ikke gjør for å støtte dem. Dersom organisasjonens arbeidsgiverprofil utvikler seg i negativ retning som følge av dette, kan både kunder, investorer og samfunnet generelt begynne å lure på om mangelen på investeringer i medarbeiderne tilsier at de heller ikke investerer i sine produkter og tjenester.

## OVERLEVELSESSTRATEGIEN

Det å se på medarbeidere som “hyllevare” og konkurrere på kostnader er helt klart fristende i en framtid med “kamp mellom talenter,” men her bør man utvise forsiktighet. Selv om kostnadsstyring er viktig, kan en arbeidsgiver få et forsprang på andre ved å gjøre selektive investeringer i arbeidsstyrken på de områdene som er viktigst for organisasjonen. Tiltak som kan vurderes:

- **Effektiv introduksjon av nye medarbeidere.** Introduksjon av nye medarbeidere er en av organisasjonens mest komplekse prosesser. Hvis en arbeidsgiver trenger å gjøre det ofte, lønner deg seg å gjøre prosessen så strømlinjeformet og effektiv som mulig. Vi forventer at dette vil bli spesielt aktuelt når økonomien tar seg opp igjen etter pandemien – for eksempel foretok

### **EKSEMPEL: Å BRUKE ANALYSE AV ARBEIDSMARKEDSDATA FOR Å SKAFFE KOMPETANSE TIL DATASENTER**

På bakgrunn av den store konkurransen om datasenterkompetanse i markedet, brukte en datalagringsorganisasjon data om global etterspørsel etter arbeidskraft, og lokale data om tilbud, for å forstå de konkurransepregede forholdene og kompetansetrender for teknikere og ingeniører, med tanke på å differensiere personalstrategien sin. Ved å bruke dataanalyse fikk de kunnskap om rekrutteringstrender for datasentre, tilgang til talent og differensiering av kompetanse i markedet som HR- og rekrutteringsledere kunne bruke. Basert på det de fant ut, gjorde organisasjonen endringer i personalstrategien sin for å tiltrekke seg personer fra andre bransjer, omformulere stillingsannonser med mer vekt på de ferdighetene som ville bli nødvendige i framtiden for å åpne det nyeste datasenteret, og bygge et strategisk talentrammeverk for å definere når organisasjonen burde leie inn midlertidig arbeidskraft og når den burde ansette.

arbeidsgivere i USA alene mer enn 6,1 millioner ansettelser i april 2021.<sup>38</sup> Arbeidstakere som klarer å komme i gang og sette seg raskt inn i en organisasjons kultur og arbeidsflyt vil raskere bli produktive, enten de er helt nye eller blir flyttet over i nye roller.

- **Invester der det er knapphet på kompetanse.** Arbeidsgivere kan konkurrere på kostnader for roller som er lette å fylle. Men selv i en verden der det er samlet overskudd av arbeidskraft, vil det sannsynligvis være "spotmarkeder" der konkurransen om talent og kompetanse er sterk. Moderne verktøy og analyser kan hjelpe arbeidsgiverne, ikke bare med

å finne ut hvor slike spotmarkeder er i dag, men også til å forutse hvor slike spotmarkeder kan oppstå i framtiden. Hvis denne innsikten brukes effektivt kan arbeidsgivere planlegge sine investeringer for å finne, tiltrekke seg, utvikle og beholde de beste fagfolkene på disse områdene. alle medarbeidere føre til en sannsynlig bedring i resultater. Og om disse investeringene omfatter kompetansehevingstiltak som etter- og videreutdanning, vil det i tillegg gjøre arbeidsgiverne bedre forberedt på framtiden. En måte å forbedre medarbeidernes prestasjoner gjennom investering på er å skape et godt arbeidsmiljø der jobbkvaliteten er høy, medarbeiderne blir hørt, og løpende kompetanseheving er en naturlig del av arbeidsgivers investering i sine medarbeidere.<sup>39</sup> Motivet er ikke helt uegennyttig: Forskning viser nemlig at arbeidsgivere som sørger for å ha et godt arbeidsmiljø over tid – jobber med godt tilpasset lønnsnivå, rimelig arbeidstid og mer forutsigbare arbeidsplaner – kan høste økonomiske fordeler som gir dem et forsprang i forhold til konkurrenter med mindre fokus på å bygge det gode arbeidsmiljø.<sup>40</sup> Dette var like mye tilfellet i 2012, da den siste store nedgangskonjunkturen førte til en overflod av arbeidsledige,<sup>41</sup> som det er i dag, siden strategien om å skape et godt arbeidsmiljø stadig gir organisasjoner som satser på dette et konkurransefortrinn.<sup>42</sup>

- **Redusere kostnader knyttet til gjennomtrekk.** Uavhengig av hvor lett det er å skifte ut medarbeidere, vil arbeidsgivere pådra seg kostnader for å få gjennomført utskiftningen raskt, noe som skaper et incentiv til å beholde medarbeidere som er vanskelige å finne og lære opp. Og når medarbeiderne likevel slutter, er det viktig at man ikke brenner alle broer. Igjen – dagens "standardiserte" medarbeidere kan bli uunnværlige i framtiden.

**EKSEMPEL: GODE JOBBER HOS QUIKTRIP OG MERCADONA**

Den amerikanske bensinstasjon/kiosk-kjeden QuikTrip, og Mercadona, Spanias største supermarkedskjede, er eksempler på selskaper som satser på å utvikle et godt arbeidsmiljø omtalt i Tons bok *The Good Jobs Strategy*. Begge kjedene betaler sine butikkmedarbeidere over gjennomsnittlig lønn, investerer i videreutdanning for dem, og gir dem myndighet til å løse problemer på egen hånd, inkludert beslutninger knyttet til markedsføring/salg.<sup>44</sup> Strategien har gitt gode resultater for begge selskapene. Kostnaden knyttet til høyere lønninger i QuikTrip utlignes av kostnadsreduksjoner andre steder i organisasjonen.<sup>45</sup> Og under finanskrisen i 2008 og 2009, klarte Mercadona å kutte prisene med 10 prosent,<sup>46</sup> et trekk som tilskrives større produktivitet blant medarbeiderne.<sup>47</sup>

**DE SOM SKILLER SEG UT**

Strategien for å oppnå suksess i en framtid med “kamp mellom talenter” handler om å erkjenne at medarbeidere skaper større merverdi når arbeidsgiver respekterer og investerer i dem. Dette kan virke kontrainuitivt, gitt at arbeidsgiverne i dette framtidsbildet ser på arbeidstakere som ensartede og lett erstattelige. Men selv om arbeidstakerne er ensartede, betyr ikke det at de selv om lønn er viktig, handler det å skape gode jobber om mye mer enn å betale medarbeiderne mer. I henhold til MIT-forsker og forfatter Zenyep Ton: “Økonomens [syn er at] hvis du betaler mer, vil du tiltrekke deg en større gruppe talenter, som da vil arbeide hardere, og gi bedre resultat. Men det jeg fant ut gjennom min forskning var [også at] selskapene utformet jobbene på en slik måte at de ansatte kunne være mer produktive og bidra i større grad til selskapets suksess.”<sup>43</sup> Tiltak som å gi førstelinje-arbeidere mer myndighet til å løse kunde problemer på egen hånd, eller gi lokale medarbeidere tillatelse og mandat til å finne forbedringsmuligheter, er noen eksempler på dette.

Et eksempel på en -strategi som gir særlig mening i en framtid med “kamp mellom talenter” er å utvikle kompetansehevings- og karriereløp for å flytte medarbeidere fra områder med rikelig tilbud av arbeidskraft til områder der tilbudet er knapt. I dag er det enkelte detaljhandlere som gjordette, for

eksempel ved å omskolere kassapersonale til å jobbe ved helseavdelingen i stedet. For å støtte en slik omskolering, kan arbeidsgiverne vurdere potensialet i sine kandidater og rekruttere i henhold til det, selv om det i utgangspunktet dreier seg om en mer standardisert jobb.

**“Hvis du behandler meg bra, vil jeg behandle deg bedre.”**

— *Chuck Zito*



Suksess i en framtid med “kamp mellom talenter” kan være et spørsmål om å forbedre resultatene i stedet for å redusere kostnadene. Og bedre resultater innebærer at man bruker strategier som motiverer og utvikler medarbeiderne – ikke for den personlige utviklingen i seg selv, men fordi det gir bedre resultater enn strategier som standardiserer arbeidstakere. Selv om arbeidsgiverne kan ha et stort antall arbeidstakere å velge mellom, vil de som satser på å utvikle arbeidsmiljøet kunne øke disse medarbeidernes verdi for organisasjonen, og dette vil gi dem flere muligheter til å gjøre framskritt enn konkurrentene. Skuespiller og amatørbokser Chuck Zito oppsummerer det godt: “Hvis du behandler meg bra, vil jeg behandle deg bedre.”



# Arbeid er kun arbeid

EN FRAMTID DER “arbeid er kun arbeid”, ser arbeidstakere og arbeidsgivere på –oppgaver i organisasjonen, og personlig og sosial selvrealisering, som stort sett separate områder.

**Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er PROFESJONELT: Begge aktørene er avhengige av hverandre for å få oppfylle arbeidsrelaterte behov, men begge forventer at arbeidstakerne for det meste vil finne mening og formål utenom jobb.**

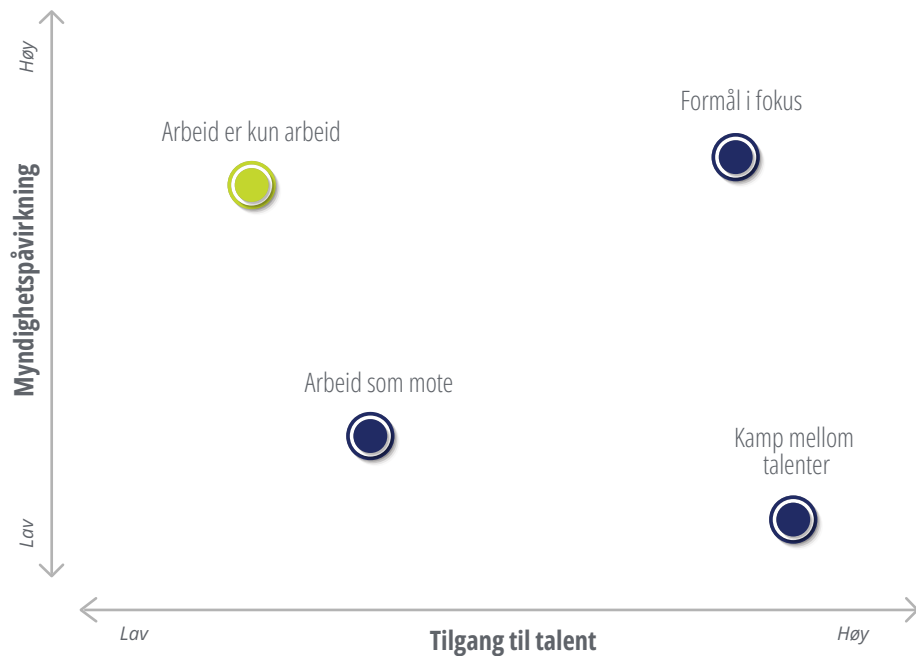
Bare for å ha det klart, det er fortsatt slik at arbeidstakerne bryr seg om jobben sin i dette fremtidsbildet. Når det gjelder jobb, utfører de arbeidet sitt samvittighetsfullt, og de forventer at arbeidsgiver gir dem rettferdig godtgjørelse og muligheter for karriereutvikling, læring og vekst. Det som er mindre viktig er i hvilken grad arbeidstakerne forventer at arbeidet skal være meningsfylt. De ansatte bryr seg om jobben sin og gjør sitt beste for å prestere bra, ettersom det gir dem et levebrød og midler til å drive med andre interesser utenfor jobben. Fordelene de oppnår gjennom arbeid – så som økonomisk stabilitet og

fritid – anses som et viktig grunnlag for å kunne drive med meningsfulle aktiviteter andre steder. De går til det offentlige, ulike interessegrupper eller frivillige organisasjoner for å jobbe med samfunns- og velferdsaktiviteter, og til familie, venner og andre grupper for å dekke behov for tilhørighet og fellesskap.

## Omstendigheter som kan føre til fremtidsbildet “arbeid er kun arbeid”

Lav tilgang til talent kombinert med høy myndighetspåvirkning kan legge til rette for en framtid der “arbeid er kun arbeid.”

Pandemien har fått mange arbeidstakere til å reflektere over hva de trenger fra jobben og sine arbeidsgivere, og i en verden med lav tilgang på arbeidskraft har arbeidstakerne grunn til å forvente at arbeidsgiverne respekterer disse behovene. I tillegg har mange arbeidstakere kanskje innsett at de har behov for en viss distanse



Kilde: Deloitte analyser.

Deloitte Insights | [deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)

mellom jobben og «livet.» En årsak til dette kan være pandemiens psykologiske effekt. Opplevelsen av økt arbeidsbelastning på grunn av permitteringer av deler av arbeidsstokken, eller følelsen av å være «på» hele tiden, med en arbeidsplass som i stadig større grad invaderer hjemmet, for eksempel ved innføring av tvungent hjemmekontor, har gjort at mange arbeidstakere nå setter større pris på å investere i personlige interesser og ting man brenner for utenfor arbeidet. Faktisk ble det påpekt i en feature-artikkel i *New York Times* i april 2021 «Welcome to the YOLO— You Only Live Once— economy,» at mange arbeidstakere, «utbrente og med masse oppsparte penger» etter ett år med pandemi, nå revurderer sine prioriteringer og heller vier seg til det de brenner for, selv om det innebærer at de tar en yrkesmessig risiko.<sup>48</sup>

Stadig økt fokus på mulige negative helsemessige konsekvenser av arbeid kan også føre til at arbeidstakere tenker nytt omkring forholdet til jobben sin. En studie fra Verdens

helseorganisasjon i mai 2021 konkluderte med at mer enn 55 arbeidstimer i uken kan gi «alvorlig helsemessig risiko.» I henhold til studien økte antall dødsfall som følge av hjertesykdommer knyttet til lange arbeidsdager med 42 prosent mellom 2000 and 2016, mens antall dødsfall på grunn av slag økte med 19 prosent i samme periode.<sup>49</sup> I noen deler av Asia er det enkelte arbeidstakere som aktivt demonstrerer mot presset om å «jobbe seg i hjel» ved å innta en holdning om å «ligge flatt.» De støtter det å kunne legge seg ned, både i metaforisk og bokstavelig forstand, i stedet for å bli med på karrierejaget.<sup>50</sup> Velvære og trivsel har fått stadig større betydning: 80 prosent av lederne i forskningen bak rapporten 2020 Global Human Capital Trends mente at velvære var viktig eller svært viktig for organisasjonens suksess, noe som gjorde dette til den høyest rangerte trenden det året.

Høy myndighetspåvirkning i en framtid der «arbeid er kun arbeid» kan styrke denne opplevelsen av atskillelse, ved at det reduserer arbeidstakernes

avhengighet av arbeidsgiverne. I dette framtidsbildet ivaretar myndighetene innbyggernes behov for helsetjenester, kompetanseheving og sosial sikkerhet – ting som arbeidstakerne ellers kanskje ville forvente at arbeidsgiverne tok ansvar for. Arbeidstakere som føler det er lavere personlig eller kollektiv risiko for egen sysselsetting, eller som ser at velferd ivaretas av det offentlige, kan føle mindre behov for å påvirke arbeidsgivere til å involvere seg i slike spørsmål.

Evnen til å holde jobben og “livet” atskilt psykologisk sett kan styrkes ytterligere dersom myndighetene sørger for omfattende arbeidstakerrettigheter, slik som generell levelønn eller lovgivning om “retten til å logge av.”<sup>52</sup> Flere europeiske land har allerede vedtatt slik lovgivning, og Irland har også vedtatt en anbefaling (“Code of practice”) som gir utvidet rett til å logge av i forbindelse med fjernarbeid.<sup>53</sup> En artikkel i

*Harvard Business Review* fra 2019 fant også at behovet for å oppnå selvrealisering gjennom jobb er lavere i europeiske land, der myndighetene generelt er mer aktive når det gjelder regelverk for arbeidstakere enn i USA, der arbeidstakerrettigheter er mindre framtrædende.<sup>54</sup>

## Navigering i en framtid der “arbeid er kun arbeid”

### DEN UMIDDELBARE REAKSJONEN

Den umiddelbare reaksjonen i en framtid der “arbeid er kun arbeid” er å ikke gjøre noen ting – og bare anta at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er fint, og at det ikke trengs noen ytterligere innsats for å styrke det. Med dette som utgangspunkt vil arbeidsgivere gjøre lite for å bygge et forhold til medarbeiderne sine, eller for å fylle arbeidet med formål og mening, fordi de tror skillet

### EKSEMPEL: MYNDIGHETENE INVESTERER I VIDEREUTDANNING

Et interessant område å følge med på er myndighetenes rolle når det gjelder den økende mangelen på kompetanse over hele verden. I rapporten 2020 Global Human Capital Trends var det 73 prosent av de 9.000 globale respondentene som pekte på organisasjonene som ansvarlige for utvikling av arbeidsstyrken i samfunnet – altså et langt større ansvar enn det som ligger hos den enkelte (54 %) eller hos myndighetene (10 %). Men til tross for denne forventningen var det bare 16 prosent av respondentene som forventet at deres organisasjon ville foreta en betydelig økning i investeringene på dette området, og bare 17 prosent som mente de i stor grad kunne forutsi hvilken kompetanse de ville trenge de neste tre årene.<sup>55</sup>

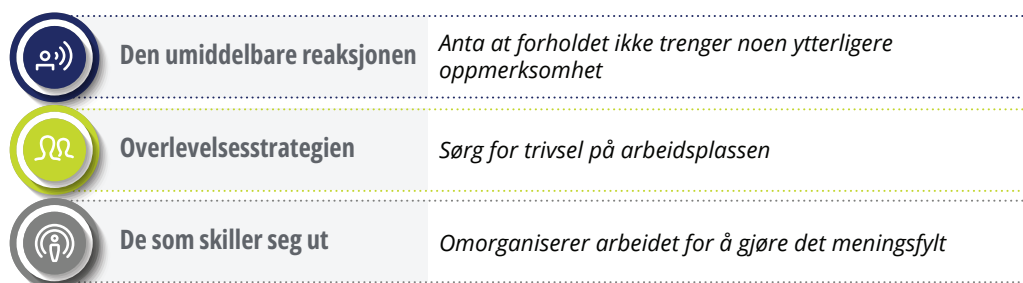
Ettersom mange organisasjoner ikke er forberedt på å ta ansvaret for denne økende kompetanse-krisen, trer myndighetene noen ganger inn for å bidra. Et eksempel er SkillsFuture Singapore (SSG), en statlig finansiert låneordning som gir befolkningen i Singapore tilgang til utdanning, opplæring og omskolering. SSG har også gått ut med tilbud om hjelp til arbeidsgivere i hardt rammede sektorer under covid-19-pandemien. I 2020 var det 540.000 enkeltpersoner og 14.000 bedrifter som benyttet seg av tilbudene fra SkillsFuture.<sup>56</sup>

England fornyet også sitt statsstøttede utdanningsprogram i april 2021, og tilbyr nå kvalifiserte enkeltpersoner gratis, fullfinansierte studier. Det nye programmet gir også mer fleksible studielån for høyere utdanning, der folk nå kan “spre studiene over levetiden, ta flere utdanninger på andre skoler og universiteter, og få støtte til å videreutdanne seg til framtidens jobber.” Myndighetene har også vedtatt å investere mer enn 1,5 milliarder britiske pund i bygninger og fasiliteter ved landets universiteter og høyskoler.



FIGUR 4

## Valg for navigering i en framtid der “arbeid er kun arbeid”



Kilde: Deloitte analyser.

mellom arbeid og sosiale og personlige spørsmål betyr at sistnevnte ikke har noen plass på jobb. Tanken er ganske enkelt å sitte stille i båten, og ha tillit til at medarbeiderne forstår at når de er på jobb, er de der for å jobbe, og ingenting annet.

Hvis dette synet virker kjent, er det fordi det er slik samfunnet har tenkt på arbeid fram til det siste tiåret. Folk har sett på skillet mellom jobben og livet utenom som tydelig og uforanderlig.

### SIGNALER PÅ AT VI KAN VÆRE PÅ VEI MOT EN FRAMTID DER “ARBEID ER KUN ARBEID”

- Arbeidstakerne gjør større bruk av fordeler som gir dem anledning til å delta i aktiviteter utenfor jobb, slik som sabbatsår og betalte permisjoner.
- Arbeidstakerne jobber mindre overtid og bruker mindre tid på jobb.
- Flere arbeidsgivere trekker opp klarere grenser for hva som er og ikke er akseptabel atferd på jobb.
- Myndighetene blir mer aktive med hensyn til å dekke befolkningens behov og innføre arbeidstakerrettigheter.
- Medlemskap i ideelle og andre samfunnsnyttige organisasjoner øker.
- Arbeidstakernes deltakelse i sosiale aktiviteter i regi av arbeidsgiver synker.

Organisasjonene har konkurrert om “skalerbar effektivitet” og satsset på standardisering og stordriftsfordeler for å senke kostnadene enda mer. Fra et atferdsvitenskapelig synspunkt har arbeidsgiverne sett på arbeidstakerne som rasjonelle aktører (“econs”) som alltid trekkes mot maksimal gevinst, snarere enn mennesker med fordommer og følelser som spiller en enorm rolle når de skal ta beslutninger.<sup>58</sup> Dette har ført til at mange organisasjoner har lagt for lite vekt på den emosjonelle komponenten i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, en innfallsvinkel vi nå vet ikke er optimal for engasjement og prestasjoner.

En “la det ligge”-holdning til forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver virker som den mest rasjonelle og opplagte veien å gå i en framtid der “arbeid er kun arbeid,” men dette kan føre til flere risikofaktorer:

- **Lettere sagt enn gjort.** Det å opprettholde skillet mellom arbeid og privatliv er ofte lettere i teorien enn i praksis. Forutsetningen om at det er naturlig for arbeidstakerne å ville holde sine personlige interesser og verdier atskilt fra arbeidsplassen kan gi arbeidsgiverne falsk følelse av trygghet om at de ikke trenger å bekymre seg for konflikter på arbeidsplassen som ikke er knyttet til jobb – bare for å få en kraftig vekker dersom det oppstår en konflikt knyttet til personlige meninger eller verdier.

Det kan også hende at noen arbeidstakere ikke vil jobbe for en organisasjon som setter tydelig strek mellom personlige og yrkesmessige mål. Etter at Coinbase kunngjorde at de ville iverksette en “apolitisk” kultur, dvs. ikke diskutere saker eller politiske problemstillinger som ikke er knyttet til jobb, representere personlige synspunkter eksternt eller delta i aktivisme utenom kjerneoppgaven på jobb, mistet selskapet fem prosent av sine ansatte.<sup>59</sup>

- **Selskapets eksterne brand settes i et dårlig lys.** Arbeidsgivere som antar at et skille mellom arbeidsliv og personlige forhold også innebærer at bedriften kan holdes atskilt fra sosiale formål, kan risikere å få svekket tillit hos sine interessegrupper. Et felles sosialt formål er kanskje ikke så viktig for arbeidstakernes forhold til sine arbeidsgivere i dette framtidsbildet, men det kan være svært viktig for kunder og investorer som ønsker å vite hvor organisasjonen står. 86 prosent av de globale respondentene i Edelman Trusts tillitsbarometer for 2021 forventer at administrerende direktører vil uttale seg offentlig om sosiale utfordringer.<sup>60</sup> Og i Axios-Harris Poll 100-undersøkelsen for 2021, der organisasjoner i USA blir rangert i henhold til omdømme i markedet, blir det slått fast at organisasjoner som har “klare synspunkter og ikke bare leverer gode produkter, men også har innvirkning på samfunnet” lå øverst på listen.<sup>61</sup>
- **Suboptimale resultater.** Selv om arbeidstakerne søker selvrealisering utenfor jobb, betyr ikke det at de ikke ønsker å føle seg trygge på jobb eller å føle samhørighet med sine ledere og team. 93 prosent av respondentene i rapporten 2020 Global Human Capital Trends var enige i at samhørighet fører til bedre prestasjoner i

organisasjonen – noe som er blant de høyeste tallene vi har fått på ti år i denne studien. Organisasjoner som ikke legger til rette for dette kan gå glipp av den økte tilpasnings-evnen, robustheten og innovasjonen som kan oppstå gjennom samhørighet. Manglende samhørighet kan også føre til kompetanse-mangel: Medarbeidere som ikke føler samhørighet kan slite med manglende motivasjon, og umotiverte medarbeidere vil kanskje ikke prioritere å fornyer seg selv. Hvis de ikke fornyer seg betyr det at de ikke vil tilegne seg de nye ferdighetene og kompetansen som arbeidsgiverne trenger for å holde tritt i en verden preget av endringer.

## OVERLEVELSESSTRATEGIEN

En overlevelsesstrategi i en framtid der “arbeid er kun arbeid” – som reduserer risikoen som oppstår ved å la forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver styre seg selv – er å hjelpe arbeidstakerne med å skille mellom arbeid og privatliv. Samtidig som de likevel dyrker følelsen av trivsel på arbeidsplassen – og skaper et inkluderende arbeidsmiljø der medarbeiderne føler seg respektert og rettferdig behandlet. Dette er viktig fordi trivsel er grunnleggende for å kunne etablere en følelse av tilhørighet, og 25 prosent av respondentene i rapporten 2020 Global Human Capital Trends har pekt på trivsel som den *viktigste drivkraften* for tilhørighet.<sup>62</sup> Tiltak man kan vurdere:

- **Definer hva som er akseptabel og uakseptabel atferd på arbeidsplassen.** Det er forskjell på å dyrke sin lidenskap utenfor jobb og å la sine personlige meninger og oppfatninger ligge igjen hjemme. Framtidens ledere må kanskje involvere seg mer enn de forventer for å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Spilleregler for samhandling mellom medarbeidere må tenkes nøye gjennom og formuleres tydelig. Ledere på alle nivåer vil trenge hensiktsmessige verktøy og opplæring for å løse konflikter der medarbeiderne har krysset grensen mellom ansvarsoppgavene de

har på jobb og oppfatningene de har på fritiden. Organisasjonene må også tenke nøye gjennom hvordan de skal styre medarbeidernes selvutfoldelse på jobb uten å gå på akkord med rettighetene deres. Et eksempel på å forsøke å redusere konflikter på arbeidsplassen gjennom å begrense diskusjon omkring tema som ikke har noe med jobben å gjøre, er programvare-selskapet Basecamp, som forbød sine medarbeidere å diskutere politikk i selskapets fora i sosiale medier. Administrerende direktør Jason Fried forklarer: “[Politiske diskusjoner er] veldig distraherende.

### EKSEMPEL: SEGMENTER SOM TIDLIGERE IKKE ER BLITT TILSTREKkelig IVARETATT

For å få en bredere forståelse av arbeidstakeres behov kan det være en ide å se på segmenter i arbeidsstyrken som tidligere ikke er blitt tilstrekkelig ivaretatt eller sett. Unilever har framstått som et ledende eksempel ved å se nytt på arbeidsmodeller som vil ivareta et større antall arbeidstakerpreferanser. I et nytt program kalt “U-Work”, gir Unilever sine medarbeidere “friheten og fleksibiliteten forbundet med kontraktstopping, men også tryggheten og godene som typisk forbindes med fast jobb. Unilever-ansatte som deltar i U-Work har ikke faste roller, men arbeider på oppdrag. De får betalt for hvert oppdrag, men står fritt til å gjøre andre ting som er viktig for dem mellom oppdragene. Disse U-Work-medarbeiderne får et fast månedlig honorar (“retainer”), og også tilbud om selskapets ansattgoder – enten de jobber aktivt på et oppdrag eller ikke.<sup>64</sup>

Det suger energi, og fører dialogen i en lite gunstig retning. Det er ikke sunt, og har ikke vært bra for oss.”<sup>63</sup>

- **Sørg for at alle føler tilhørighet.** Selv i en framtid der “arbeid er kun arbeid,” vil individuelle medarbeidere ha preferanser som

må ivaretas. I forskningen bak denne spesialrapporten var 68 prosent av lederne enige i at framtidens personalstrategier vil bli mer tilpasset individuelle behov. Å sørge for tilhørighet gjennom trivsel krever at organisasjonene skaper et miljø der medarbeiderne kan være åpne om seg selv og sine unike behov overfor sin arbeidsgiver

### DE SOM SKILLER SEG UT

Hvis vi skal gå utover disse grunnleggende tiltakene, vil det å få større konkurransefortrinn i en framtid der “arbeid er kun arbeid” først og fremst avhenge av en faktor: motiverte medarbeidere basert på selve arbeidets verdi. Organisasjoner med suksess vil utforme arbeidet på en måte som engasjerer medarbeiderne, slik nedprioriterer bidrag på jobb til fordel for det de driver med på fritiden. Målet er å motivere arbeidstakerne, slik at de føler like stor interesse for arbeidet sitt som for sine private aktiviteter, slik at de blir inspirert til å yte sitt beste.

For å få dette til blir det viktig å organisere arbeidet slik at medarbeiderne kan ta i bruk sine sterke sider. Når organisasjonene utformer arbeidet med hovedvekt på kostnader, og behandler medarbeiderne som rasjonelle “econs,” blir det lite rom for å bruke medarbeidernes sterke sider som



mennesker, for eksempel til relasjonsbygging, kreativitet og innovasjon. Men hvis organisasjonene flytter fokus mot verdiskaping, og til syvende og sist mening, skaper de rom for medarbeiderne til å realisere sitt potensial på jobb på måter som skaper merverdi både for organisasjonen og medarbeiderne selv. Dette betyr å utforme arbeidet slik at de ansatte vet at deres vurderinger og innsats betyr noe, at deres bidrag til resultatet er synlig og meningsfylt, og at arbeidet i seg selv gir dem mulighet til å utvikle seg som menneske. På denne måten blir arbeidet ikke bare knyttet opp mot økonomiske mål, men også psykologisk tilfredshet.

Det å få medarbeiderne til å føle at deres bidrag betyr noe, gir en følelse av tilhørighet som går langt utover bare trivsel. I rapporten 2020 Global Human Capital Trends var det mange av lederne blant respondentene (44%) som så på betydningsfulle bidrag som den største drivkraften for tilhørighet i deres organisasjon.<sup>65</sup>



En måte å vise medarbeiderne hvilken verdi bidragene deres har, er å framheve resultater fremfor produksjonsmål i prestasjonsstyringen. Et resultat gir et mer direkte bilde av medarbeidernes bidrag til organisasjonens mål. Det er mye som tyder på at skiftet mot resultatbasert

prestasjonsstyring allerede er i gang. Mer enn 65 prosent av lederne i forskningsgrunnlaget for denne rapporten var enige i at de må begynne å måle resultater på flere områder, og ikke bare produksjon de neste fem årene. Lederne trodde

## “Jobb hardt med oppgaver det er verdt å jobbe med.”

— *Teddy Roosevelt*

også at resultatene må fange opp det medarbeiderne ønsker og verdsetter, ikke bare det organisasjonen ønsker og verdsetter - resultater som trivsel, mangfold og kompetanseutvikling.

En fremtid der “arbeid er kun arbeid” er ikke uten utfordringer. Omorganisering av arbeidet etter menneskelige prinsipper er av svært stor betydning, ettersom det er arbeidet i seg selv som betyr mest når det gjelder å styrke forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

De arbeidsgiverne som kan gjøre arbeidet så engasjerende at det vil inspirere medarbeiderne til å gjøre sitt beste, vil få det største konkurransefortrinnet. Som USAs president Teddy Roosevelt en gang sa: “Jobb hardt med oppgaver det er verdt å jobbe med.”



# Formålets kraft

EN FRAMTID MED “formål i fokus,” er formålet den dominerende drivkraften bak forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Med formål mener vi samfunnsbidraget, den forskjell virksomheten gjør i verden i positiv forstand

**Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er FELLEES: Både arbeidstakere og arbeidsgivere ser på formålet som selve grunnlaget for forholdet dem imellom, og som det viktigste båndet som knytter dem sammen..**

I dette framtidsbildet er formålet med virksomheten så viktig at det trumfer betydningen av arbeidet i seg selv. Organisasjonens formål står så sentralt i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver at det driver organisasjonene videre framover mot interessent-kapitalisme (“stakeholder capitalism”), der samfunnsspørsmål og forretningssspørsmål – formål og profitt – er like viktig. En organisasjons forpliktelse til et formål blir avgjørende for arbeidsgiverprofilen: Det påvirker alt fra evnen til å tiltrekke seg og beholde arbeidstakere til i hvilken grad medarbeiderne

## FORMÅLET ER ORGANISASJONENS LEDESTJERNE

*Formål* forankrer organisasjonen i et sett med verdier, en ledestjerne, som ikke avhenger av omstendighetene. Disse verdiene befinner seg i skjæringspunktet mellom økonomiske, samfunnsmessige og menneskelige interesser, og fungerer som en målestokk som handlinger og beslutninger kan vurderes opp mot. I møte med omstendigheter som det er vanskelig å forutse eller planlegge for, vil organisasjoner som er tro mot sitt formål kunne fylle arbeidet med mening for å mobilisere medarbeiderne sine mot felles, meningsfylte mål.<sup>66</sup>

opplever mening og tilfredshet i arbeidsforholdet sitt.

Vi ser allerede tegn til at dette framtidsbildet er i framvekt. I løpet av de to siste årene har 44 prosent fra millenniumsgenerasjonen og 49 prosent av generasjon Z sagt at de har tatt valg basert på

personlige etiske holdninger, når det gjelder hva de synes det er greit å jobbe med og hvilke organisasjoner de er villige til å jobbe for.<sup>67</sup> I forskningsgrunnlaget for denne spesialrapporten, der vi spurte ledere om hva arbeidstakerne vil verdsette mer de neste fem årene, spår 86 prosent at de vil verdsette et meningsfylt formål og en mulighet til å gjøre en innsats for det formålet. I henhold til en av respondentene: “En organisasjons holdning til viktige spørsmål som for eksempel rase, klimaendringer og annet, vil vurderes som en viktig del av en potensiell arbeidsgivers attraktivitet.” Og formål er viktig for medarbeiderengasjementet også: En ny studie fra Gartner viser at når en organisasjon bidrar til løsning av krevende samfunnsproblemer, øker andelen medarbeidere som anses som svært engasjert fra 40 til 60 prosent.<sup>68</sup>

## Omstendigheter som kan føre til framtidsbildet “formål i fokus”

Organisasjoner som ser to typer krefter i spill – høy tilgang til talent og høy myndighets-påvirkning – kan befinne seg i en framtid der “formål i fokus” er fremherskende.

Når det er høy tilgang på arbeidskraft, kan arbeidsgiverne velge og vrake blant arbeidstakere, ikke bare i henhold til kompetanse og evner, men også i den grad de identifiserer seg med organisasjonens formål. Hvis de gjør det, tilfører de en ekstra dimensjon av forpliktelse og samhörighet i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, noe som kan motivere arbeidstakerne til å jobbe hardere og prestere bedre på vegne av sine arbeidsgivere.

Høy myndighetspåvirkning styrker arbeidsgivernes evne til å satse alt på organisasjonens formål. Når



Kilde: Deloitte analyser.

## SIGNALER PÅ AT VI KAN VÆRE PÅ VEI MOT EN FRAMTID MED "FORMÅL I FOKUS"

- Ansatte, kunder, myndigheter og interessegrupper ber om eller krever nye formålstilpassede tiltak fra arbeids-giverne.
- Formålet kommer fram både i stillings-beskrivelser, rekrutteringspraksis og resultatmåling.
- Organisasjonene tar standpunkt, internt og eksternt, i spørsmål de kanskje ellers ville unngått å mene noe om, som følge av økende press fra sine medarbeidere og kunder.
- Styrking av både formål og forretnings-virksomhet er et uttalt kriterium for lederstillinger, og en viktig føring i forbindelse med viktige lederutnevnelser/ beslutninger om etterfølgere.
- Økt dybde og åpenhet knyttet til rapportering av formålsdrevne resultater.

myndighetene bruker finansiering, ressurser og andre midler i viktige spørsmål, frigjør det arbeidsgiverne fra forpliktelser som ellers ville vært overlatt til dem å ta ansvar for. Dette gir igjen arbeidsgivere muligheten til å utforme sin egen formålsagenda og følge opp denne uten å bli distraheret av press om å løse flere grunnleggende

behov. Høy myndighetspåvirkning kan også gi organisasjonene større mulighet til å jobbe med sin formålsagenda i samarbeid med myndighetene, noe som gjør det til en enda mer integrert del av alt de gjør.

## Navigering i en framtid med "formål i fokus"

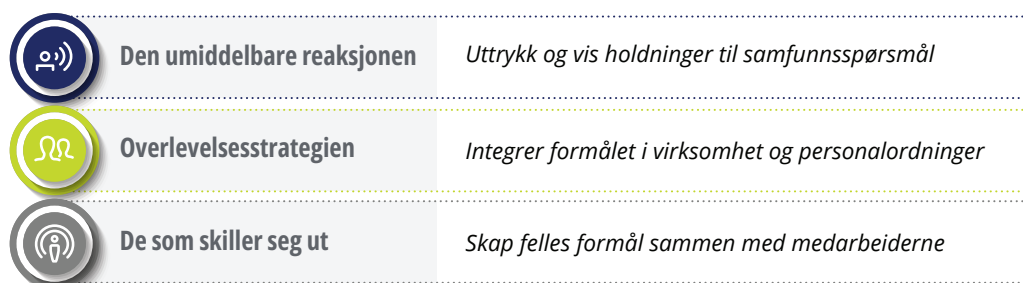
### DEN UMIDDELBARE REAKSJONEN

Når en arbeidsgivers forhold til sine arbeidstakere dreier seg om formål, vil den umiddelbare reaksjonen kanskje være å uttrykke og vise sine holdninger til ulike spørsmål slik at arbeidstakerne vet hva arbeidsgiveren tilbyr dem. Formidling av organisasjonens formål og anerkjennelse av den kraft som betydningen av formålet har får førsteprioritet. Arbeidsgivere ansetter kanskje en formålsdirektør (Chief Purpose Officer, CPO), som gjør synlige investeringer på det området formålet er knyttet til, eller bygger markeds- og PR-kampanjer rundt formålet, ikke bare som en måte å bygge brand på eksternt, men også som en måte å engasjere eksisterende og potensielle framtidige medarbeidere på.

Denne måten å respondere på kan imidlertid gjøre organisasjonens formål til en overflatebasert aktivitet, der kommunikasjonen veier tyngre enn

FIGUR 5

## Valg for navigering i en framtid med "formål i fokus"



Kilde: Deloitte's analyser.

### EKSEMPEL: OPPFATNINGER OM GRØNNVASKING

Etter dødsfallet til George Floyd, sa 53 prosent av arbeidstakerne at selskapene deres forpliktet seg offentlig til å arbeide for raserettferdighet og like rettigheter. I dag sier 61 prosent av de samme arbeidstakerne at selskapene ikke har oppfylt alle forpliktelsene. På spørsmål om hvilke konkrete tiltak som er gjort, sier flertallet at forpliktelsene hovedsakelig er gjort i form av verbale og skriftlige budskap (40 %), mens betydelig færre kan vise til avsetning av selskapsressurser (27 %), involvering av kunder, samarbeidspartnere eller leverandører i disse spørsmålene (23 %), eller anledning for ansatte til å organisere arrangementer og kampanjer (21 %).<sup>69</sup>

selve engasjementet. Dette skaper en rekke risikofaktorer:

- **Det oppstår mistanke om grønnvasking.** Noen arbeidsgivere tror kanskje at et tydelig budskap om virksomhetens formål er nok til å tilfredsstille arbeidstakernes forventninger. Men hvis det budskapet overdrives, kan det bli umulig å leve opp til, og arbeidstakerne kan da begynne å tvile på organisasjonens oppriktighet. I tillegg vil organisasjonens eksterne renommé påvirkes, fordi kunder, investorer og publikum generelt også oppfatter det som falskt.
- **Offentlige uttalelser kan få utilsiktede konsekvenser.** Når kommunikasjon og synlighet blir prioritert først, kan det være at lederne ikke tar seg nok tid til å tenke gjennom konsekvensene av det de kommuniserer. Når en organisasjon inntar en forpliktende holdning, kan dette øke de ansattes – og markedets – forventninger til å opptre i samsvar med dette. Hvis dette går på bekostning av organisasjonens mer grunnleggende og kanskje finansielle mål, kan den befinne seg i en vanskelig situasjon, ved at den verken kan trekke seg fra sine offentliggjorte forpliktelser eller følge dem opp godt nok til at interessegruppene blir fornøyde
- **Noen medarbeidere presses ut på sidelinjen.** Overkommunisering av organisasjonens holdning i samfunnsrelaterte eller politiske spørsmål kan isolere arbeidstakere som ikke er enige. Det kan

ekskludere de som ikke har samme holdning, og bli en kilde til splid i stedet for fellesskap. Arbeidstakere som føler seg marginalisert, kan begynne å stille spørsmål ved om de i det hele tatt hører til i organisasjonen.

- **Formålet blir et fengsel.** Som med alt annet, kan det bli nødvendig å videreutvikle organisasjonens formål med tiden. Situasjonen kan raskt snu hvis arbeidstakerne tror arbeidsgiveren er helt på linje med dem i et bestemt spørsmål, og organisasjonen deretter må endre sin holdning. Uten dyktig ledelse kan dette føre til desillusjonerte medarbeidere og uoverensstemmelser, noe som også kan spre seg til eksterne interessegrupper.

### OVERLEVELSESSTRATEGIEN

Når organisasjoner skifter fra aksjonærkapitalisme til interessentkapitalisme, blir verden stadig mer komplisert og krevende. Det samme gjelder forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. For å overleve når forholdet er basert på organisasjonens formål, må organisasjonen leve og ånde for formålet, og integrere formålet i alt den er og alt den gjør. Det betyr ikke at man må løse alle sosiale problemer eller insistere på at arbeidstakerne er enige i alle beslutninger. Det handler snarere om å innarbeide felles verdier og ambisjoner i alle deler av virksomheten, fra driftsmodell til styringsstruktur, forsyningskjede, rekrutterings- og utviklingsprogrammer og markedsføring. Dette, som ikke bare er eksterne tiltak, er det som vil overbevise medarbeiderne om



at organisasjonen har en genuin forpliktelse til formålet.

Det er flere ting arbeidsgiverne kan gjøre for å bidra til dette:

- **Innarbeid formålet i viktige personalordninger.** Sørg for at formålet er reflektert i organisasjonens viktigste personalordninger: ansattgoder, retningslinjer, måling og prestasjonsstyring, rekruttering, tiltak for å beholde medarbeidere og læring og utvikling. Målet er å sikre at organisasjonens verdier kommer klart til uttrykk i måten medarbeiderne blir behandlet på.
- **Sørg for at forpliktelsen samsvarer med formålet.** Ansatte forventer klarhet fra ledelsen, og at de etablerer en forpliktelse som er i samsvar med formålet. Den kan ikke være det første lederne kvitter seg med når det oppstår vanskeligheter. Blant lederne i fokusgruppene våre var det 67 prosent som sa at organisasjonen vil endre sine målinger og måltall de neste fem årene, slik at de også kan ta hensyn til sosiale mål og faktorer som intern og ekstern involvering, trivsel og mangfold og inkludering. Men når de ble spurt om den viktigste interne barrieren for å kunne gjennomføre sine framtidige strategier, var det 80 prosent som pekte på ledelsens evne og vilje.
- **Sørg for klar kommunikasjon av reelle, konkrete framskritt.** Når en formålserklæring følges opp av handling, styrker det forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver i betydelig grad. Men handling hjelper bare organisasjonens forhold til sine medarbeidere hvis medarbeiderne vet om det. Alle i organisasjonen må se, høre og forstå at organisasjonens forpliktelse til formålet er reell, og ikke bare fordi de hører om det i media, men ved at de forstår hva som skjer bak kulissene og hvilke investeringer som gjøres.

## DE SOM SKILLER SEG UT

Organisasjoner som engasjerer sine medarbeidere og lar dem delta i utformingen av virksomhetens formål vil ha et godt utgangspunkt for å bevege seg videre fra overlevelse til suksess. Dette er fordi medvirkning gir medarbeiderne innflytelse på definisjon og gjennomføring av organisasjonens formål, og dermed utløser en varig følelse av lojalitet og tilhørighet som inspirerer de ansatte til å prestere på sitt beste. Medvirkning handler om mer enn bare å be om innspill fra medarbeiderne. Det handler heller om at medarbeiderne skal ha innflytelse og myndighet til å bestemme hva organisasjonen skal stå for, hvilke resultater den ønsker å oppnå, og hva den skal gjøre for å oppnå dem. Det handler også om å samarbeide for å finne ut hvordan man kan innarbeide formålet i arbeidet – å knytte formålet til medarbeidernes daglige arbeid. Det handler til sist om å oppmuntre til personlig ansvar, der medarbeiderne vet de har mulighet til aktivt å påvirke organisasjonens formål og føler eierskap til organisasjonen som følge av dette.<sup>70</sup>

Arbeidsgiverne kan gi sine medarbeidere medvirkning på flere måter, for eksempel ved å sette formål som agendapunkt i ulike medvirkningsfora, nedsette arbeidsteam eller «aksjons-komiteer,» eller ved å invitere dem til å definere hvordan suksess kan måles gjennom



### EKSEMPEL: MEDVIRKNING MED MEDARBEIDERE OG ØKOSYSTEMER

Anheuser-Busch InBev (AB InBev) initierte aktiv medarbeidermedvirkning under pandemien, da organisasjonen raskt mobiliserte sine ressurser for å bidra til å dekke lokalsamfunnets umiddelbare behov. Selskapet ba de ansatte om å foreslå "ideer til det gode" i tråd med selskapets formål og kjerneprinsipper for å hjelpe lokalsamfunnene de jobbet i. Ideen om å bruke AB InBEVs bryggerier til å lage håndsprit og sprøytetøpemaskinene til å lage verneutstyr for helsearbeidere oppsto som følge av dette programmet.

AB InBev ser også samfunnsbidraget sitt i et økosystem-perspektiv. De bidrar til å rense vannet de bruker for å produsere ølet sitt, gir økonomisk støtte til bønder de kjøper kornet fra, og bidrar til å lage trygt øl basert på lokale avlinger for forbruk i lokalsamfunnet. På denne måten er målet å fungere i deres økosystem på en symbiotisk måte, og vokse sammen med leverandører, forbrukere og lokalsamfunn, i stedet for hver for seg.<sup>74</sup>

digitale medvirkningsprosesser som crowdsourcing eller liknende. For organisasjoner som ikke allerede har dette kan en måte å gi medarbeiderne beslutningsmyndighet på være ved å involvere dem i styrediskusjoner eller rett og slett gi dem en plass i styret. Delta Air Lines, for eksempel, har satt sammen et team med innleide medarbeidere som blir invitert til å delta på styremøtene.<sup>71</sup>

Medarbeiderrepresentasjon i styret kan hjelpe organisasjonene med å ta formålsdrevne beslutninger som også er gunstige økonomisk sett. En studie av 560 offentlige europeiske selskaper viser at de som har medarbeidere med i rådgivende organer (advisory boards) gjør det bedre enn de som ikke har det, både med hensyn til driftsresultat, verdivurdering i kapitalmarkedet, sysselsettingsutvikling og investeringer i anleggsmidler og forskning og utvikling.<sup>72</sup>



Men det er et viktig forbehold her. Både medarbeidere og arbeidsgivere må være innstilt på å dele beslutningsmyndighet på en reell og meningsfylt måte. Hvis medarbeidernes medvirkning bare er symbolsk, og lederne egentlig ikke ønsker å gi dem medbestemmelse, vil forsøket på medvirkning være nytteløst om ikke direkte skadelig. Et eksempel som kan illustrere dette er selskapet som innførte en aksjespareplan for ansatte (ESOP), som først var vellykket, men deretter slo feil. Markedsverdien og medarbeiderengasjementet gikk kraftig opp det

første året, da medarbeiderne deltok aktivt sammen med ledelsen i den daglige beslutningstakingen. Men selskapet hadde en lang historie med konflikt mellom ledelse og ansatte, og når de skled tilbake i gamle atferdsmønstre, gikk både medarbeiderengasjementet og selskapets resultater kraftig ned.<sup>73</sup>

Det som kanskje er det viktigste av alt, er for arbeidsgivere å innse at de fortsatt driver

**“Når du er omgitt av mennesker som deler et lidenskapelig engasjement knyttet til et formål i fokus, er alt mulig.”**

— *Howard Schultz*

virksomhet i en omskiftelig verden. Som følge av dette vil de måtte videreutvikle formålet sitt, og navigere i forhold til et økende antall kompliserte og foranderlige problemstillinger knyttet til samfunn, miljø og marked. I organisasjoner som legger vekt på medvirkning vil dette hele tiden kreve nye runder med involvering og forhandling mellom arbeidstakere og arbeidsgiver, noe som er

et stort steg bort fra det tradisjonelle arbeidstaker-arbeidsgiver-forholdet.

Organisasjoner som virkelig ønsker en formålsbasert virksomhet – og skape framdrift gjennom et formålsbasert forhold til sine medarbeidere – må gjøre mer. Ledelsen må forstå at det å snakke om formålet ikke er nok, og at det å fremme formålet eksternt bare er halve jobben. Arbeidstakere som vet at formålet er viktig, at det er førende for arbeidsgivers holdninger og

samhandling med dem hver eneste dag, og at de har innflytelse ikke bare gjennom å gi tilbake-meldinger, men gjennom å påvirke hvordan veikartet for organisasjonen skal se ut framover, vil være lidenskapelige bidragsytere til arbeidsgivers suksess. Det handler om å frigjøre formålets kraft. For å si det med Starbucks' Howard Schultz' ord: "Når du er omgitt av mennesker som deler et lidenskapelig engasjement knyttet til et formål i fokus, er alt mulig."

# Stake ut kursen i en verden med usikker framtid

Forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver har ikke én framtid, men mange mulige utfall. Det som er sikkert, er at dette forholdet er i radikal endring. Ved å undersøke hva som kan skje, *kan* vi bli bedre i stand til å lage et bedre veikart mot det målet vi har valgt, dit hvor vi i siste instans ønsker at forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver skal utvikle seg. Uten en klar kurs, et punkt på horisonten vi kan sikte mot, risikerer vi at strategien for utvikling av forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver løper rundt i ring.





Det er vanskelig å tenke på et framtidig målbilde når dagens situasjon er så omskiftelig. Likevel er det svært viktig å løfte blikket fra taktiske vurderinger og presset om overlevelse på kort sikt for å vurdere langsiktige prioriteringer i bredere forstand. Det å dyrke et meningsfylt, produktivt og bærekraftig forhold til sine medarbeidere handler om mer enn det umiddelbare spørsmålet om hvor mye fleksibilitet man skal tilby. Og det å finne ut hvordan de ansatte skal vende tilbake til arbeidsplassen på kort sikt er ikke det samme som å utarbeide en varig arbeidsgiverstrategi som tar høyde for fremtidens scenarioer. Når man skal bygge et bærekraftig forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som bidrar til organisasjonens suksess, avhenger det først og fremst av et klart og overbevisende bilde av hvordan man skal fremdyrke og opprettholde dette forholdet.

Hvilke prinsipper kan være til hjelp for arbeidsgivere når de skal etablere et slikt bilde? I rapporten 2020 Global Human Capital Trends report oppfordret vi organisasjoner til å integrere de tre egenskapene *formål, potensial og perspektiv* i organisasjonens DNA. Det er nå tid for å integrere disse egenskapene i de menneskelige sidene ved arbeidet, i alle de ulike måtene arbeidsgivere og arbeidstakere samhandler på. Hvordan ville forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver vært i en organisasjon der alle sider av arbeidet preges av formål og mening hver dag? Hvordan ville det se ut i en organisasjon som utformer og organiserer arbeidet for i størst mulig grad å frigjøre det menneskelige potensialet til å tenke, skape og utføre? Hvilken type forhold kan fostre et fremtidsrettet perspektiv, der man ikke bare spør hvordan man kan gjøre det best mulig i dag, men også hvordan man kan skape verdier i fremtiden gjennom å integrere arbeidet vårt, livene våre og lokalsamfunnet vårt?

Igjen er det ikke noe entydig svar på disse spørsmålene. Formål, potensial og perspektiv kan komme til uttrykk på mange ulike måter i ulike framtidbilder (figur 6). Men på et dypere nivå har alle disse uttrykkene mange felles trekk. Lederskap, tilhørighet, mening, ansvar og myndighet, nyorganisering av arbeidet – alt dette og enda mer bidrar når man skal bygge et varig, differensiert forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, uansett framtid. De fleste av disse temaene er ikke

FIGUR 6

## Formål, potensial og perspektiv kan skapes i ethvert framtidsbilde

	Arbeid som møte 	Kamp mellom talenter 	Arbeid er kun arbeid 	Formål i fokus 
Formål	Sørg for å forankre forholdet i verdier som ikke endrer seg	Bygg et grunnlag preget av respekt og verdighet for alle medarbeidere, alt arbeid og de menneskelige behovene	Gjør arbeidet meningsfylt, slik at medarbeiderne kan se hvordan deres innsats henger sammen med helheten	Gi medarbeiderne innflytelse når organisasjonens formål skal defineres og gjennomføres
Potensial	Lag karriereløp med alternativer og valgmuligheter	Invester i medarbeidernes kompetanse til organisasjonens beste	Bruk arbeidet som et middel til å utvikle menneskelige ferdigheter som ellers ville forblitt utnyttet	Dyrk en kultur og et arbeidsmiljø der medarbeidere kan vokse og bruke sine ideer og sin lidenskap for å fremme forretnings- og samfunns mål
Perspektiv	Definer arbeidsopplevelsen med utgangspunkt i de områdene som kan gi reelle konkurransefortrinn	Skap en arbeidsopplevelse utformet med tanke på framtidig kompetansebehov	Konsentrer arbeidsopplevelsen omkring selve arbeidet	Gjør formålet til kjernen i arbeidsopplevelsen og arbeidsgiver-profilen

Kilde: Deloittes analyser.

nye. De har vært i utvikling over tid, akkurat som forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere er i stadig utvikling. Men i en uforutsigbar verden, er evnen til å bruke formål, potensial og perspektiv, uansett hvilken framtid som materialiserer seg, avgjørende for at organisasjonen kan oppnå suksess.

I møtet med valg og konsekvenser vil det være avgjørende å sette seg et modig mål på alle strategiske områder i organisasjonen, både forretningsvirksomheten, medarbeiderne og samfunnet. Utfordringen som nå ligger foran oss, er å velge med empati og en dyp forståelse for hva som er mulig, hvor dette målet ligger - både på dagens horisont og den neste - og å styre mot det med stødig hånd.

## Sluttnoter

1. Carlos Brito (tidligere CEO for AB InBev), intervju med forfatteren, 1. februar 2021.
2. NASA, "NASA-developed ventilator authorized by FDA for emergency use," pressemelding, 1. mai 2020.
3. Amanda Schiavo, "35 companies that boosted their employee benefits amid COVID-19," *Benefitnews*, 8. desember 2020.
4. Michele Parmelee, *The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey: Highlights*, Deloitte Insights, 15. juni 2021.
5. Katherine Fung, "Shopify CEO sends email to staff saying company is 'not a family': 'We cannot solve every societal problem'," *Newsweek*, 18. mai 2021.
6. Katherine Fung, "Basecamp software company bans political talk, committees at work," *Newsweek*, 27. april 2021.
7. Reuters, "Pandemic reunites Japan's solo workers with their families," *Mint Lounge*, 20. mai 2021.
8. Alexandra Steigrad, "Goldman CEO says he'll try to get exhausted, 100-hour-a-week workers Saturdays off," *New York Post*, 22. mars 2021.
9. Economic Policy Institute, "Young workers hit hard by the COVID-19 economy," 14. oktober 2020.
10. Ginette Azcona et al., *From insight to action: Gender equality in the wake of COVID-19*, UN Women, 2020.
11. Jennifer Moss, "Beyond burned out," *Harvard Business Review*, 10. februar 2021.
12. Microsoft, "The next great disruption is hybrid work—Are we ready?," accessed July 5, 2021.
13. Elise Gould og Melat Kassa, "Low-wage, low-hours workers were hit hardest in the COVID-19 recession," Economic Policy Institute, 20. mai 2021.
14. McKinsey & Company, *The future of work after COVID-19*, 18. februar 2021.
15. Manpower Group, "Global talent shortages reach 15-year-high as workforce transformation reshapes in-demand skills," pressemelding, 1. juni 2021.
16. Erica Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted—2021 Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 9. desember 2020.
17. Korn Ferry, *Future of work: The global talent crunch*, 2018.
18. Christopher Rugaber, "US businesses struggle to fill jobs even as hiring picks up," *ABC News*, June 4, 2021.
19. Robert Walters, "80% of companies concerned about the talent shortage within their industry; 48% of tech companies 'very concerned'," 26. november 2021.
20. US Chamber of Commerce, "The America works report: Quantifying the nation's workforce crisis," 1. juni 2021.
21. Ina Fried, "Amazon rethinks its full-time return to office," *Axios*, 10. juni 2021.
22. Neil Irwin, "Workers are gaining leverage over employers right before our eyes," *New York Times*, 5. juni 2021.
23. Brandon Rigoni and Amy Adkins, "What millennials want from a new job," *Harvard Business Review*, 11. mai 2016.
24. Shelley E Kohan, "Customers seek purpose driven companies creating a rise in B corps," *Forbes*, 28. mars 2021.

25. Qualtrics, "New study from Qualtrics and PwC reveals how CIOs are future-proofing the workforce technology experience," press release, 3. desember 2020.
26. Erica Volini et al., *Governing workforce strategies: New questions for better results*, Deloitte Insights, 15. mai 2020.
27. Benevity, *Racial justice and equity survey*, per 5. juli 2021.
28. Michael Schrage et al., *Opportunity marketplace: Aligning workplace investment and value creation in the digital enterprise*, MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, april 2020.
29. Ibid.
30. Ibid.
31. Hentet fra en velkjent HR-publikasjon, mai 2021.
32. Ibid.
33. Encyclopedia Britannica, "Taylorism," per 5. juli 2021.
34. Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted*.
35. Congressional Research Service, *Unemployment rates during the COVID-19 pandemic*, 15. juni 2021.
36. Marissa Sheldon, "Some front-line grocery workers receive extra benefits during pandemic," NYC Food Policy Center, 7. april 2020.
37. Erica Volini et al., *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, Deloitte Insights, 15. mai 2020.
38. Paul Wiseman, "US job openings surge to record 9.3 million in April," AP, 8. juni 2021.
39. MIT Institute For Work And Employment, "Our work: Research," per 5. juli 2021.
40. Zeynep Ton, "The case for good jobs," *Harvard Business Review*, 30. november 2017.
41. Zeynep Ton, "Why 'good jobs' are good for retailers," *Harvard Business Review*, januar-februar 2021.
42. Meredith Somers, "How Sam's Club made good jobs for frontline employees," *MIT Management Sloan Review*, 4. januar 2021.
43. Charter Works, "Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize," per 5. juli 2021.
44. Joe Nocera, "The good jobs strategy," *New York Times*, 7. juli 2015; Deborah Ball og Ilan Brat, "Spanish supermarket chain finds recipe," *Wall Street Journal*, 23. oktober 2021.
45. Nocera, "The good jobs strategy."
46. Charter Works, "Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize."
47. Ball og Brat, "Spanish supermarket chain finds recipe."
48. Charter Works, "Interview: Good jobs may be less common and better for businesses than you realize."
49. Verdens helseorganisasjon, "Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO," 17. mai 2021.
50. Cheryl Teh, "More and more Chinese 20-somethings are rejecting the rat race and 'lying flat' after watching their friends work themselves to death," 8. juni 2021.
51. Erica Volini et al., *Designing work for well-being: Living and performing at your best*, Deloitte Insights, 15. mai 2020.

52. Angela Henshall, "Can the 'right to disconnect' exist in a remote-work world?," BBC, 21. mai 2021.
53. Gov.ie, "Tánaiste signs Code of Practice on right to disconnect," 1. april 2021.
54. Jon M. Jachimowicz, Joyce He, and Julián Arango, "The unexpected benefits of pursuing a passion outside of work," *Harvard Business Review*, 19. november 2019.
55. Volini et al., *Beyond reskilling*.
56. Jolene Ang, "540,000 Singaporeans benefited from SkillsFuture initiatives in 2020," Strait Times, 9. februar 2021.
57. Gov.UK, "Major expansion of post-18 education and training to level up and prepare workers for post-COVID economy," 29. september 2020.
58. Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2013).
59. <https://blog.coinbase.com/a-follow-up-to-coinbase-as-a-mission-focused-company-6e7545e9aea2>
60. Edelman, *Edelman trust barometer 2021*, 2021.
61. The Harris Poll, "Corporate reputation rankings," per 5. juli 2021.
62. Erica Volini et al., *Belonging: From comfort to connection to contribution*, Deloitte Insights, 15. mai 2020.
63. Fung, "Basecamp software company bans political talk, committees at work."
64. Unilever, "Future workplace," per 5. juli 2021.
65. Volini et al., *Belonging*.
66. Erica Volini et al., *Leading forward: Leading the shift from survive to thrive*, Deloitte Insights, 9. desember 2020.
67. Michele Parmelee, Deloitte Insights, 15. juni 2021.
68. Brian Kropp, "9 trends that will shape work in 2021 and beyond," *Harvard Business Review*, 14. januar 2021.
69. Benevity, *Racial justice and equity survey*.
70. David Mallon et al., *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, 2020.
71. Wikipedia, "Delta Board Council," per 5. juli 2021.
72. Euractiv, "Strong codetermination – solid companies. An interview with Prof. Dr. Michael Wolff," 5. september 2019.
73. Corey Rosen, "United Airlines, ESOPs, and employee ownership," NCEO, november 2002.
74. Intervju med Carlos Brito.



## Forfatterne



**Erica Volini** | [evolini@deloitte.com](mailto:evolini@deloitte.com)

**Erica Volini**, principal hos Deloitte Consulting LLP, er leder for Global Human Capital i Deloitte Consulting. I løpet av sin karriere har hun jobbet med noen av verdens ledende organisasjoner for å skape samsvar mellom strategier for menneskelig kapital og forretningsvirksomhet. Hun er en ofte brukt foredragsholder i hvordan markedstrender påvirker fremtidens arbeid og HR-faget, og er en anerkjent tankeleder når det gjelder de trendene som påvirker det aktuelle markedet for menneskelig kapital.



**Jeff Schwartz** | [jeffschwartz@deloitteretired.com](mailto:jeffschwartz@deloitteretired.com)

**Jeff Schwartz** er pensjonert senior principal hos Deloitte Consulting LLP, og en av grunnleggerne av Deloitte's praksis og forskning innen Future of Work i US Consulting. Han har vært global redaktør og medforfatter av Deloitte Human Capital Trends og spørreundersøkelse siden 2011. Schwartz skrev WORK DISRUPTED: Opportunity, Resilience and Growth in the Accelerated Future of Work (Wiley 2021) og gjesteforeleser i MBA-programmer ved Columbia Business School og Cornell Tech.



**Kraig Eaton** | [keaton@deloitte.com](mailto:keaton@deloitte.com)

**Kraig Eaton** er principal hos Deloitte Consulting LLP og leder i Deloitte's praksis innen menneskelig kapital. Han har 27 års erfaring med å støtte kunder på tvers av hele tjenestespekteret knyttet til HR og omstilling; fra innledende strategit utvikling via storskala driftsmodeller, organisasjon, og innføring av teknologi.



**Maren Hauptmann** | [mahauptmann@deloitte.de](mailto:mahauptmann@deloitte.de)

**Maren Hauptmann** er den tyske lederen for menneskelig kapital og leder av tilbudet for omstilling av organisasjoner. Hauptmann har 21 års erfaring med konsulentvirksomhet innen strategi og menneskelig kapital på tvers av flere bransjer og har støttet tyske, europeiske, og globale bedrifter i store organisatoriske, digitale, og kulturelle omstillingsprosesser.



**David Mallon** | [dmallon@deloitte.com](mailto:dmallon@deloitte.com)

**David Mallon**, er konserndirektør hos Deloitte Consulting LLP og sjefsanalytiker for Deloittes virksomhet innen Human Capital Research & Sensing (tidligere Bersin). Han er teamets sjefsforsker, og gir databasert innsikt til medlemmer, klienter og markedet for HR-leverandører. Som en del av Bersin siden 2008 og Deloitte siden 2013, er Mallon en ettertraktet tankeleder og foredragsholder innen design av organisasjoner, organisasjonskultur, HR, rekruttering, læring og prestasjoner.



**Shannon Poynton** | [shpoynton@deloitte.com](mailto:shpoynton@deloitte.com)

**Shannon Poynton** er seniorleder hos Deloitte Consulting LLPs praksis innen menneskelig kapital med ti års erfaring innen design og innføring av organisasjoner, arbeidsstyrker, ledelse og endringsprogrammer som bidrar til forretningsresultater.



**Nic Scoble-Williams** | [nscoble-williams@tohmatu.co.jp](mailto:nscoble-williams@tohmatu.co.jp)

**Nic Scoble-Williams**, er partner hos Deloitte Tohmatsu Consulting LLC, er Deloittes leder for Future of Work i Asia og Stillehavsregionen. Med mer enn 20 års erfaring fra flere næringer innen IT-tjenester, rekrutteringsstrategi og -rådgivning og fusjoner og oppkjøp, jobber Scoble-Williams sammen med bedrifter og myndigheter for å forankre Future of Work-visjonen i strategier for omstilling av organisasjoner. Hun er en hyppig foredragsholder om arbeid, arbeidsstyrke og arbeidsplassstrategier for vekst i dagens situasjon med stadig endring.



**Yves van Durme** | [yvandurme@deloitte.com](mailto:yvandurme@deloitte.com)

**Yves van Durme**, er partner hos Deloitte's belgiske Consulting-praksis og global leder av Deloitte's Strategic Change-praksis. Han er spesialist i ledelse og organisasjonsutvikling, i tillegg til strategi for rekruttering og HR i forbindelse med omstilling av selskaper. Van Durme har mer enn 20 års erfaring som konsulent, prosjektleder og programutvikler i menneskelig kapital-prosjekter for flere europeiske, japanske, amerikansk, og belgiske flernasjonale selskaper, familiebedrifter og små og mellomstore bedrifter.

## Takk til

Vi vil gjerne takke våre mange kolleger over hele verden som har bidratt til spesialrapporten *Global Human Capital Trends 2021*.

**Erica Volini, David Brown, Philippe Burger, Michelle Dryden, William Gosling, Steve Hatfield, Maren Hauptmann, Shivani Maitra, Art Mazor, Pascal Ocean, Dheeraj Sharma, Michael Stephan, Petra Tito Yves Van Durme, Pip Dexter, og Ramona Rong Yan**, medlemmer av Deloittes Global Human Capital Executive Committee, som har delt sine perspektiver på framvoksende trender i deres regioner av verden.

**Andrew Blau** og **Lauren Lubetsky**, som har brukt sin ekspertise på scenarioplanlegging og fremtidstenking til å gi forfatterne råd og veiledning

**Stefano Costanzo** for ledelse av PMO-teamet.

**Lauren Kirby** og **Kristy Spratt** for sin koordinering av medlemmene i PMO-teamet; **Lauren Kirby** for å lede innsamlingen av innsikt og data og koordinere bransjeteam; **Asawari Bapat** for ledelse av det globale teamet; **Emma Mitchiner, Olivia Fogel, Kristy Spratt, Asawari Bapat, og Logan Webb** for sine fremragende forskningsbidrag; og **Marilyn Zubak** for lederskap og levering av Remesh-økter for innsamling av innsikt.

**Shruti Kalaiselvan** og **Ananshi Chugh** for ledelse av arbeidet med global dataanalyse, støttet av **Naina Sabherwal, Vikas Arora, Raveena Hajela, og Oindrila Banerjee**.

**Lauren Wallace**, som ledet markedsføringsstrategien; **Melissa Doyle**, som var spydspissen i vårt arbeid innen kundekontakt; **Julie Shirazi** og **Elina Melnikov**, som samordnet produksjonen av våre markedsføringsmaterialer; og **Andrea D'Alessandro**, som koordinerte våre kommunikasjonskampanjer.

Deloitte Insights-teamet som gav støtte i publiseringen av rapporten, inkludert **Junko Kaji**, som stod for fremragende ledelse og veiledning innen redigering; **Blythe Hurley, Aparna Prusty, og Rupesh Bhat** i redaksjonen; **Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi**, og Green Dot Agency Studio i det kreative teamet; og **Hannah Rapp** fra markedsføring innen Deloitte Insights.

## Kontakter

### Globale ledere innen menneskelig kapital

#### Global leder for omstilling av organisasjoner

**Yves Van Durme**

Deloitte Consulting  
yvandurme@deloitte.com

#### Global leder for Future of Work

**Steven Hatfield**

Deloitte Consulting LLP  
sthatfield@deloitte.com

#### Global leder for omstilling av arbeidsstyrker

**Philippe Burger**

Deloitte Touche Tohmatsu  
phburger@deloitte.fr

#### Global leder for HR-omstilling

**Arthur Mazor**

Deloitte Consulting LLP  
amazor@deloitte.com

### Lokale ledere for menneskelig kapital

#### NORD- OG SØR-AMERIKA

##### USA

**Michael Stephan**

Deloitte Consulting LLP  
mstephan@deloitte.com

##### Canada og Chile

**Pascal Occean**

Deloitte  
poccean@deloitte.ca

##### Argentina

**Maria Soledad Ruilopez**

Deloitte & Co.SA  
sruilopez@deloitte.com

##### Brasil

**Roberta Yoshida**

Deloitte Consultores  
royoshida@deloitte.com

##### Nederlandsk Karibia

**George Menno**

Deloitte Dutch Caribbean  
mennogeorge@deloitte.cw

##### Israel

**Dan Halpern**

Deloitte Research  
dhalpern@deloitte.co.il

##### Mexico

**Jesus Delgado**

Deloitte Consulting Mexico  
jedelgado@deloittemx.com

##### S-LATAM, Costa Rica, Panama og Peru

**Sofia Calderon**

Deloitte & Touche S.A  
socialderon@deloitte.com

##### Ecuador

**Roberto Estrada**

Andeanecuador Consultores  
restrada@deloitte.com

##### Uruguay og Columbia

**Lucia Munoz**

Deloitte SC  
luciamunoz@deloitte.com

## ASIA OG STILLEHAVSREGIONEN

### ASIA OG STILLEHAVSREGIONEN

#### David Brown

Deloitte Touche Tohmatsu  
davidbrown@deloitte.com.au

### Australia

#### Pip Dexter

Deloitte Touche Tohmatsu  
pidexter@deloitte.com.au

### Kina

#### Ramona Rong Yan

Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd. Beijing  
Branch  
ramonayan@deloitte.com.cn

### India

#### Gaurav Lahiri

Deloitte Touche Tohmatsu India LLP  
gauravlahiri@deloitte.com

### Japan

#### Yasushi Muranaka

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
ymuranaka@tohatsu.co.jp

### Tsutomu Okamoto

Deloitte Tohmatsu Consulting LLC  
tsokamoto@tohatsu.co.jp

### Korea

#### Gi-Won Choi

Deloitte Consulting  
gichoi@DELOITTE.com

### New Zealand

#### Sonia Breeze

Deloitte  
sbreeze@deloitte.co.nz

### Sørøst-Asia

#### Angeline Leong

Deloitte Consulting Ltd  
angleong@deloitte.com

## EUROPA, MIDTØSTEN OG AFRIKA

### Storbritannia

#### Will Gosling

Deloitte  
wgosling@deloitte.co.uk

### Afrika

#### Pam Maharaj

Deloitte Consulting (Pty) Ltd  
pammaharaj@deloitte.co.za

### Nord- og Sør-Europa

#### Amir Rahnema

Deloitte  
amrahnema@deloitte.nl

### Albania & Kosovo

#### Roden Pajaj

Deloitte Albania sh.p.k  
rpajaj@deloittece.com

### Østerrike

#### Christian Havranek

Deloitte Austria  
CHavranek@deloitte.at

### Julian Mauhart

Deloitte Austria  
JMauhart@deloitte.at

### Hellas

#### Yiorgos Fragkos

Deloitte Business Solutions S.A.  
yfragkos@deloitte.gr

### Ungarn

#### Martin Csepai

Deloitte  
mcsepai@deloittece.com

#### **Irland**

##### **Valarie Daunt**

Deloitte  
vdaunt@deloitte.ie

#### **Luxembourg**

##### **Pascal Martino**

Deloitte  
pamartino@deloitte.lu

#### **Nederland**

##### **Egon Hoppe**

Deloitte  
ehoppe@deloitte.nl

#### **Belgia**

##### **Nathalie Vandaele**

D Consulting & Advisory  
nvandaele@deloitte.com

#### **Det sentrale middelhavsområdet**

##### **Drew Keith**

Deloitte Consulting SRL  
dkeith@deloitte.it

#### **Tsjekkia**

##### **Ondrej Prerovsky**

Deloitte  
oprerovsky@deloittece.com

#### **Kypros**

##### **George Pantelides**

Deloitte Ltd.  
gpantelides@deloitte.com

#### **Danmark**

##### **Christina Burgwald**

Deloitte Denmark  
cburgwald@deloitte.dk

#### **Øst-Afrika**

##### **George Hapisu**

Deloitte Limited  
ghapisu@deloitte.co.ke

#### **Finland**

##### **Maarit Santtila**

Deloitte  
Maarit.Santtila@deloitte.fi

#### **Frankrike**

##### **Philippe Burger**

Deloitte  
PhBurger@deloitte.fr

#### **Fransktalende Afrika**

##### **Fabrice Comlan**

Deloitte  
fcomlan@deloitte.com

#### **Tyskland**

##### **Maren Hauptmann**

Deloitte Consulting  
MaHauptmann@deloitte.de

#### **Nordiske land og Sverige**

##### **Josefine Liljeqvist**

Deloitte  
jliljeqvist@deloitte.se

#### **Norge**

##### **Karin Knardahl Frost**

Deloitte AS  
kafrost@deloitte.no

#### **Sentral-Europa og Polen**

##### **John Guziak**

Deloitte  
jguziak@deloittece.com

#### **Portugal**

##### **Nuno Carvalho**

Deloitte Consulting  
ncarvalho@deloitte.pt

#### **Russland**

##### **Christopher Armitage**

Deloitte Consulting LLC  
carmitage@deloitte.ru

#### **Slovakia**

##### **Zuzana Kostiviarova**

Deloitte  
zkostiviarova@deloittece.com

#### **Spania**

##### **Joan Pere Salom**

Deloitte Consulting, S.L.  
josalom@deloitte.es

**Sveits**

**Veronica Melian**

Deloitte  
vcmelian@deloitte.ch

**Tyrkia**

**Cem Sezgin**

Deloitte Turkey  
csezgin@deloitte.com

**Vest-Afrika**

**Joseph Olofinsola**

Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
jolofinsola@deloitte.com.ng

**Ukraina**

**Natalia Tymchenko**

Deloitte & Touche LLC  
ntymchenko@deloitte.ua

# Deloitte.

## Insights

Registrer deg for oppdateringer om Deloitte Insights på [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Følg @DeloitteInsight

### **Bidragstere til Deloitte Insights**

**Redaksjon:** Junko Kaji, Aparna Prusty og Rupesh Bhat

**Kreativt team:** Kevin Weier, Rishwa Amarnath, Sylvia Yoon Chang, Stela Murat, Sourabh Yaduvanshi og Sanaa Saifi

**Publikumsutvikling:** Hannah Rapp

**Forsideillustrasjon:** Matthieu Forichon

### **Om Deloitte Insights**

Deloitte Insights publiserer originale artikler, rapporter og tidsskrifter som gir innsikt for bedrifter, offentlig sektor og frivillige organisasjoner. Vårt mål er å bruke forskning og erfaring fra hele organisasjonen for profesjonelle tjenester, og fra medforfattere i akademia og næringsliv, for å bevege ordskiftet fremover på et bredt spekter av interesseområder for ledere i næringsliv og offentlig sektor.

Deloitte Insights utgis av Deloitte Development LLC.

### **Om denne publikasjonen**

Denne publikasjonen inneholder kun generell informasjon, og ingen av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, dets medlemsfirmaer, eller deres tilknyttede enheter gir profesjonelle råd eller tjenester knyttet til regnskapsføring, forretninger, finans, investeringer, jus, skatt eller andre områder gjennom denne publikasjonen. Denne publikasjonen er ikke ment som en erstatning for slike profesjonelle råd eller tjenester, og bør heller ikke brukes som grunnlag for eventuelle beslutninger eller handlinger som kan påvirke din økonomi eller dine forretninger. Rådfør deg med en kvalifisert profesjonell rådgiver før du tar eventuelle beslutninger eller utfører handlinger som kan påvirke din økonomi eller din forretningsvirksomhet.

Verken Deloitte Touche Tohmatsu Limited, dets medlemselskaper, eller deres respektive tilknyttede selskaper kan holdes ansvarlig for eventuelle tap som en person pådrar seg ved å basere seg på denne publikasjonen.

### **Om Deloitte**

Deloitte henviser til ett eller flere av Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et privat britisk "Company Limited by Guarantee" ("DTTL"), dets nettverk av medlemselskaper, og tilknyttede enheter. Juridisk er DTTL og hvert av dets medlemselskaper separate og selvstendige enheter. DTTL (også omtalt som "Deloitte Global") tilbyr ikke tjenester til kunder. I USA henviser Deloitte til ett eller flere av de amerikanske medlemselskapene i DTTL, deres tilknyttede enheter som drives under navnet "Deloitte" i USA og deres respektive tilknyttede selskaper. Visse tjenester kan være utilgjengelige i forhold til å attestere kunder under regelverket for revisjon. Vennligst gå til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for å lære mer om vårt globale nettverk av medlemselskaper.