



SAMFUNDSMODELLEN

# 1-2-3 OMSTILLING!

VELFÆRDSSAMFUNDET, SOM VI KENDER DET, ER SENDT TIL TÆLLING

## VELFÆRDSSAMFUNDET UNDER PRES

Velfærdssamfundet, som vi kender det i dag, bliver presset fra flere vinkler. I 2050 vil 40 procent af befolkningen i dele af Europa og Østasien være 65 år eller ældre. Vi ser allerede en mangel på arbejdskraft, og udviklingen ser kun ud til at blive forstærket.

Samtidig ser vi en grundlæggende forandring i samfundskontrakten. Dele af den arbejdsdygtige befolkning vil – i takt med at de bliver rigere – ikke arbejde mere, men have mere fri. Eller ligefrem træde tilbage fra arbejdsmarkedet som i FIRE-bevægelsen (Financial Independence, Retire Early). Samtidig kan velfærdssystemet ikke leve op til vores stigende forventninger. Blandt andet derfor vælger flere og flere private løsninger, og der er generelt en faldende tillid til, at velfærdssamfundet kan imødekomme vores behov.

Det ser yderligere ud til, at både klimasituationen og AI også vil skabe forandringer i velfærdssamfundet. Et forandret klima vil påvirke alt fra adfærd til infrastruktur, og AI vil forandre arbejdsopgaver og sende grupper på arbejdsmarkedet ud i uvished. Vi kender endnu ikke omfanget af omstillingen. Vi ved blot, at den kommer og vil omkalfatre velfærdssamfundet yderligere.

Tilsammen en stærk cocktail, der sender velfærdssystemet, som vi kender det, til tælling.

## ET SAMFUND UNDER OMSTILLING

Vi ser ind i en fremtid med overskriften ”omstillinger”. Og de mange og omfangsrige omstillinger til et nyt velfærdssamfund er noget, vi alle vil mærke effekten af. Der vil være diskussioner om, hvilke værdier vores nye samfundsmode skal bygge på.

I omstillingernes tid vil vi alle skulle give afkald på noget. Det kan gøre ondt og skabe større splittelse. Klasseskel vil blive tydeliggjort, og måske vil der opstå nye klasser, ikke blot defineret af økonomi, men også af graden af klimaudsathed, teknologiforståelse og omstillingsevne.

Samtidig vil diversiteten i samfundet vokse, da vi som alle andre vestlige lande må åbne op for arbejdskraft fra især Afrika og Sydamerika, der som nogle af de få i verden vil have en yngre befolkning.

Man kan se for sig to meget forskellige veje i håndteringen af den utryghed, der kan opstå i kølvandet på omstillingen. Den ene er i retning af et mere individualiseret samfund, hvor det handler om at sikre sin egen velfærd. Den anden er mod nye former for fællesskaber og solidariske løsninger. Måske opstår en ”omstillingens guldalder”, som da statsbankerotten i 1813 åbnede for eksempel guldalderen og opfindelsen af højskolebevægelsen.



TRIVSELSØKONOMI

# FRA BUNDLINJE TIL SUNDLINJE

VI GÅR FRA KUN AT MÅLE PÅ ØKONOMI TIL OGSÅ AT MÅLE PÅ ANDRE PARAMETRE

## NYE OPFATTELSER AF VÆRDI

Økonomiske teorier som for eksempel doughnutmodellen (en økonomisk model for bæredygtig udvikling, som tilgodeser både menneskehedens og naturens behov), der indtænker flere parametre at måle på end blot de økonomiske. Vækstdebatter vinder frem, herunder diskussion af grøn vækst og degrowth, samt en større stillingtagen til, hvad vi som samfund skal stræbe efter. Det er alt sammen afledt af en stigende erkendelse af, at vi ikke kan fortsætte, som vi hidtil har gjort i forhold til udnyttelse af verdens ressourcer.

Cirkulære forretningsmodeller får større indpas, og bæredygtighed er blevet et begreb, som mange forholder sig til. Værdiansættelse af arbejdet er også kommet under lup i visse kredse, herunder blandt andet diskussion af feministisk økonomi. Alt i alt diskuterer vi i højere grad værdi og vækst, som før var noget, vi tog for givet.

I arbejdslivet ser vi også tendenser til, at profit og penge ikke er de eneste parametre, som vi navigerer ud fra. Der efterspørges mere fleksible arbejdsliv, og der eksperimenteres med firedages arbejdsuge. Vi ser også nye måder at måle trivsel på.

## EN VÆRDIDRETVET BUNDLINJE

Ændringen kan betyde noget nær en revolution inden for økonomisk planlægning, fordi det vil give et ganske andet billede af, hvordan for eksempel offentlige midler skal prioriteres. Skiftet i målestokken vil også kunne betyde forandrede investeringsmønstre.

Forandringen kan betyde, at flere vil få det bedre, fordi flere og flere beslutninger bliver taget ud fra trivselsparametre frem for økonomiske.

Virksomheder, som tager udviklingen til sig, vil stå godt i kampen om arbejdskraften. Det kan blive et konkurrenceparameter at dokumentere og vise den positive impact, som man for eksempel har på både mennesker og planet. Man kan forestille sig, at der vil være mindre efterspørgsel efter traditionelle goder som løn og arbejdstid og højere efterspørgsel efter andre typer af goder som for eksempel kærlighed, empati og fantasi.

Det kan betyde, at omstillingen fra at måle økonomi til at måle livskvalitet langsomt vil påvirke langt flere dele af vores samfund og liv, end vi i første omgang forestillede os. Det vil muligvis i en periode udfordre den fælles samtale i samfundet, fordi vi ikke længere har samme succeskriterier.

MISTRIVSEL

# VI HÆNGER MED MULEN

MISTRIVSLEN STIGER, OG VI FAMLER EFTER LØSNINGER, DER VIRKER

## OPLYST MISTRIVSEL

Vi ser en øget mistrivsel i befolkningen. Tydelige tal viser, at alle samfundslag rammes af stigende stress, og særligt de unge er ramt hårdt på den mentale sundhed. Samtidig bekræfter en række bevægelser tendensen. For eksempel vælger flere og flere – især midaldrende kvinder – at sige deres faste job op for at arbejde og leve på en anden måde.

Som samfund erkender vi i højere grad problemet. Det er på den politiske dagsorden, og vi er begyndt at integrere nye løsninger i vores organisationer som for eksempel pauser og mindfulness. Resultaterne synes dog at vente på sig, hvilket måske kan skyldes, at problemet er af mere strukturel karakter. Ekspertter taler om en giftig cocktail af præstation, tempo og omskiftelighed. Kobler man hertil den udbredte forestilling om, at du kan, hvad du vil, kan den enkelte efterlades med følelsen af at stå alene med ansvaret for trivsel, hvor fejltrin kan resultere i en egenfortælling om at være mislykket.

Flere undersøgelser viser dertil, at sociale medier påvirker især unges trivsel negativt. Techindustrien har hacket den menneskelige natur til perfektion, så det kan opleves umuligt at sige fra og lægge telefonen fra sig – selvom vi ved, at det ikke er sundt for trivslen i længden.

## TRIVSEL STÅR ØVERST PÅ LISTEN

Hvis mistrivslen fortsat vokser, kan vi opleve en fremtid, hvor flere tager radikale livsvalg og for eksempel melder sig mere eller mindre ud af præstationssamfundet. Influencere, der tilbyder mere bæredygtige måder at leve på, skaber følgeskab og bliver de nye politikere, der kan sætte retningen for udvikling.

Vi har formentlig stadig ikke fat om de grundlæggende strukturer, der skaber mistrivsel, men trivsel vil være en bunden opgave for mange dele af samfundet. På arbejdsmarkedet vil det betyde, at færre vil eller kan tage et arbejde, som vi kender det i dag. Organisationer, der finder gode løsninger på at arbejde anderledes og med trivsel i centrum, vil stå godt.

Det kan også betyde, at vi ser ind i en fremtid med en stigende erkendelse af sociale mediers effekt på vores sind, hvilket kan føre til rationeringer. Mobilforbrug bliver det nye rygning. Unge under 25 år må for eksempel kun være på (fremtidens) Instagram 10 minutter om dagen, og der indrettes særlige bokse på uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser, hvor det er tilladt at bruge sin smartphone. Uden for boksen er det mobilfri zone.



SELVOPTIMERING

# HOKUS POKUS – MIG SELV I FOKUS

VI HYPEROPTIMERER VORES SIND OG KROPPE – PÅ GODT OG ONDT

## ALT KAN OPTIMERES

Selvoptimeringen buldrer af sted. Vi tracker skridt, motion, kalorier og søvn. Nye wearables kommer på markedet og lover at reducere stress. Og er den helt gal, er der nok et produkt klar, som er tilpasset lige præcis din krops behov. Som for eksempel en 3D-printet vitamintyggegummi med lige præcis de vitaminer, din krop har brug.

Vi optimerer vores tid, og alt, vi gør, skal have et tydeligt formål og helst også en tydelig gevinst for os selv, hvis vi skal vælge at bruge tid og energi på det. Vi lytter til podcasts, mens vi laver mad, køber ind over nettet eller får arbejde fra hånden, mens vi er i transportsituationer.

Mindfulness er blevet en industri. Folk tager på stilhedsretreat, virksomheder hyrer meditationslærere for at lære medarbejderne at håndtere stress og trække vejret. "Pauser" er det nye sort, både i det daglige og i livet. Mental sundhed knyttes også til kroppen, hvor nye kostråd fokuserer på en optimal tarmflora. Selvoptimering handler om at håndtere stigende krav om præstation, men det er også en måde at få mere ud af livet på.

## INDIVIDUEL TILPASNING

Selvoptimeringen peger mod, at vi vil stille højere krav til os selv og arbejdspladsen. Får vi større viden om og fokus på optimering af os selv, vil der blive ting, arbejdspladsen tidligere har tilbudt, som vi kommer til at vælge fra, for eksempel frokostordninger, fredagsbarer og julefrokost. Hvis hverdagen indrettes efter hver vores ideelle tilstand, giver det mangel på fælles tidspunkter og ritualer. Denne afkobling fra fællesskaber kan skabe større mistro og ensomhed.

Omdrejningspunktet i selvoptimering er "selvet", altså individet selv. På den ene side kan det give os en mulighed for at opnå ting, der er vigtige for os – som for eksempel at blive sundere og leve længere. På den anden side betyder selvoptimering, at vi konstant mindes om vores eget forbedringspotentiale, og fokus kan rettes på vores egen utilstrækkelighed og dødelighed.

For organisationer på fremtidens arbejdsmarked kan det betyde, at man skal tale ind i de løsninger, som medlemmerne allerede bruger for at optimere deres eget liv. Måske vil medarbejdere kunne uploade personlige data og tilrettelægge arbejdet efter de timer, hvor man er mest produktiv. En helt anden mulighed er, at organisationer skal tilbyde noget af det, optimeringen ikke giver: En følelse af samhørighed, og at vi er "in this together".

# I MORGEN ER DER ATTER EN ...

NY TEKNOLOGI SKABER RADIKAL UDVIKLING MED JÆVNE MELLEMRUM

## DAGSORDENSÆTTENDE DIGITALE FREMSKRIDT

ChatGPT gik fra at være stort set ukendt til at være på alles læber på få måneder. Inden da havde Metaverser ellers været "the talk of the town", men da Meta flyttede sine investeringer fra Metaverse til AI, holdt hypen stort set op fra den ene dag til den anden, og ChatGPT og en lang række andre AI-værktøjer har siden været øverst på alle dagsordener.

AI forventes at disrupte arbejdsmarkedet, samfundet, de kreative processer, økonomien – ja, der er stort set ikke nogle områder, som ikke vil blive berørt af den nye teknologi. Og når først det sker, forventes det at gå stærkt. Måske også stærkere, end vores samfund er gearret til.

Samtidig med AI som et eksempel på, hvordan vores verden hurtigt forandres af en ny teknologi, ser vi også en række teknologier, som kan få betydning for måden, vi lever på. Her kan blandt andet nævnes blockchainteknologier såsom DAOs, smart contracts og tokens. Alle er teknologier, der rummer muligheder for at skabe nye transparente strukturer.

## ALLESTEDSNÆRVÆRENDE TEKNOLOGI

Ændringerne tegner konturerne af et samfund, der vil opleve, at nye teknologier skaber forstyrrelser og radikal udvikling med jævne mellemrum og relativt pludseligt – og at andre forsvinder, lige så hurtigt som de blev hypet. Vi værner os muligvis til, at det sker, og begynder at agere derefter.

Det kan måske betyde, at vi planlægger med en kortere horisont, end vi ville have gjort, fordi vi erkender, at det ikke nytter at lægge vores planer og strategier på lang sigt, når der jævnligt kommer ny teknologi, der får afgørende betydning.

Det kan også betyde, at en del af samfundets udfordringer er ved at blive løst af ny teknologi. Det kan måske løse manglen på hænder i sundhedssektoren eller frisætte en del af arbejdsstyrken uden at give køb på kvalitet og effektivitet.

Udviklingen af nye teknologier, som vi med jævne mellemrum skal sætte os ind i, kan pege i retning af, at vi bliver forandringstrætte og apatiske. Det kan endvidere betyde, at det bliver teknologien, der udvikler os, og ikke os, der udvikler teknologien.

Det kan også tegne en fremtid, hvor der opstår et teknologisk A- og B-hold i forhold til dem, der forstår mulighederne i den nye teknologi, og dem, der ikke gør. Og det kan være, at der skabes en stærk modbevægelse mod teknologi.



NATUREN SOM GUIDE

# HVIS DIN ORGANISATION VAR ET TRÆ ...

NATUREN FÅR EN NY OG FREMTRÆDENDE PLADS OG STEMME

## DET REGENERATIVE ALTERNATIV

Vi ser en stigende bevidsthed om naturens evner og effekter. Et firma som Patagonia vælger at donere sit overskud til kloden, mens virksomheden Faith of Nature giver naturen en plads og stemme i sin bestyrelse. Samtidig ser vi tegn på, at vi søger inspiration i naturen i forhold til design og opfindelse af nye produkter. Aldrig før har der for eksempel været forsket og eksperimenteret så meget med svampes potentiale. I byudviklingen ser vi også tendenser til at få mere natur ind, som eksempelvis med Tiny Forests. Små arealer i byer, som omlægges til skov, og virksomheder brander sig på haver til deres medarbejdere.

Bogen "Regenerativ ledelse", der udkom i 2019, har skabt bevægelse. Hvor bæredygtighed handler om at "gå i nul", giver det regenerative mere tilbage, end det bruger. I stedet for betingelser for vækst tales der om betingelser for liv. Det regenerative paradigme handler om at bruge principper fra naturen i blandt andet måden, vi leder og orkestrerer vores organisationer på. Paradigmet vinder frem, hvilket vi ser ved nye foreninger og virksomheder, der arbejder med at fremme en regenerativ tilgang til at producere, organisere og lede.

I det regenerative perspektiv ligger der et markant opgør med den kapitalistiske tilgang til mennesker, samfund og planet, som vi kun har set starten på.

## NATURLIGE FÆLLESSKABER

Naturens indflydelse vil få flere mennesker til at finde mening i og selv være en del af organisationer, som arbejder ud fra de regenerative principper. Tilskyndet af klimaudfordringerne kan man forestille sig, at tendensen i 2030 vil være vedholdende, og der vil være stor opmærksomhed på de organisationer, som formår at praktisere det regenerative.

Der kan opstå krav om, at virksomheder skal gøre naturen til "medejer", og at dele af organisationens overskud skal gå til grønne tiltag. I stil med Svanemærket kan man forestille sig et "Nature Based"-stempel som branding og dokumentation.

På linje med Christiania eller Klitmøller kan der opstå lokalsamfund, som lever i pagt med naturen. Nogle kan blive dogmatiske og nærmest se den regenerative tilgang som en trosretning. "Naturen som Gud" er heller ikke utænkeligt på et bredere plan, hvor man kan forestille sig en moderne naturreligion vinde frem.

Det er nærliggende at forestille sig, at naturen vil få endnu højere rang i samfundets prioritering, og at træer for eksempel vil få samme status som kæledyr.

Forbrugsmønstrene i en regenerativ og cirkulær økonomi vil se anderledes ud. Virksomheder, der producerer en vare, vil også skulle tage imod og håndtere den, når den er blevet til skrald.



SKRÆDDERSYEDE ARBEJDSLIV

# JEG SÆTTER MIN HAT, SOM JEG VIL

ARBEJDSLIVET BLIVER DESIGNET TIL DEN ENKELTES BEHOV OG LIVSFASER

## ARBEJDSLIVET BLIVER MINDRE LINEÆRT

Vi ser flere tendenser, der peger i retningen af, at vores opfattelse af arbejde og vores tilknytning til arbejdsmarkedet er i en transformation. Coronaepidemien var en portal til nye arbejdsliv. Det lærte os at arbejde virtuelt og ophævede forestillingen om, at man skal være der på samme tid og være samme sted for at arbejde sammen. Nye tilknytninger til arbejdsmarkedet opstår som for eksempel soloselvstændige, nomadeansatte og bevægelser mod firedages arbejdsuge. Alle forandringerne har omdrejningspunkt omkring et mere fleksibelt og individuelt arbejdsliv.

Samtidig ser vi en forandring i opfattelsen af karriere og professionalismisme. Flere unge vælger ledelsesrollen fra, og flere holder pauser i løbet af deres arbejdsliv, hvor de tager deres arbejde og liv op til revision. I flere miljøer giver det ikke længere status at arbejde mange timer, have travlt og træde op ad karrierestigen, og det at "være professionel" handler mere om at bringe hele sig selv med i arbejdet end at have en glat overflade, der kan holde til hvad som helst.

Vi ser tegn på, at livsfaser kommer til at spille en større og større rolle i forhold til, hvordan man indretter sit arbejdsliv, og der er eksempler på virksomheder, der personaliserer medarbejdernes kontrakt ud fra deres livsfase, og uddannelses tilbud, der henvender sig til "mid-lifers". Sidst, men ikke mindst, ser vi AI som en teknologi på nippet til at forandre vores arbejdsliv.

## ET SKRÆDDERSYET ARBEJDSMARKED

Ændringerne kan tegne konturerne af en fremtid, hvor arbejdsmarkedet i endnu højere grad bliver skræddersyet til den enkeltes behov i den livsfase, man befinder sig i. Kollektive overenskomster regnes ikke som meningsfulde, fordi de ikke rummer eller rammer individet.

Det kan betyde et fragmenteret og asynkront arbejdsliv og dermed også et asynkront og fragmenteret samfund, hvor det er svært at finde fælles fodslag. Det, vi kan være fælles om, er retten til at indrette os, som vi vil.

Forandringen i arbejdslivet peger i retning af, at det klassiske skel mellem arbejdsgiver og arbejdstager ikke er relevant længere. Folk er selvstændige, delvist ansatte, har flere job på én gang og har ikke længere tilknytning til én organisation. Ændringerne kan muligvis betyde, at vi finder fællesskaber med andre med samme livsfase eller livsrytme som os selv.

Fordi ansatte i vagtplansjob og frontpersonale ønsker samme fleksibilitet, som ansatte i kontorjob har, er det nærliggende at forestille sig, at der vil blive eksperimenteret med nye organisationsformer med for eksempel selvledelse for at imødekomme behovet og ønsket.

FORANDREDE FÆLLESSKABER

# SAMMEN STÅR JEG STÆRKERE

VI LÆNGES EFTER FÆLLESSKABER, MEN VIL IKKE BINDES OG FORPLIGTES FOR MEGET

## FÆLLESSKABER BRYDES

Måden, vi er frivillige på i de klassiske foreningsfællesskaber som for eksempel idrætsforeninger, er under forandring. Folk vil ikke binde sig for længe, det må ikke være for forpligtende, og der skal være en tydelig nytteværdi for individet. Løsningen for foreningerne bliver at engagere frivillige i afgrænsede opgaver, der ikke forpligter for længe, og en professionalisering af foreningerne, så de ikke kun beror på frivillighed.

Flere forbruger- og servicefællesskaber opstår, hvor virksomheder kobler et community til deres produkt eller service, såsom babyarrangementer i Plantorama eller Mikkellers (ølfirma) løbeklub. Vi ser også flere eksempler på, at der eksperimenteres med at flette elementer eller træk fra foreninger – såsom et højere formål – ind i klassiske virksomheder, som for eksempel Zetland (digitalt nyhedsmedie).

Behovet for fællesskaber virker stadig stort. Vi ser, at fællesskaber er et ord og et ønske, som nævnes vidt og bredt. Både hos virksomheder og foreninger, men også som løsning på mange af tidens udfordringer såsom ensomhed og mistro.

Vi bemærker, at folk i stigende grad søger fællesskaber med ligesindede. Det kan være andre med samme interesser, og fællesskaberne bruges i højere grad som identitetsmarkører.

## NYE KRAV TIL FÆLLESSKABET

Ændringerne i vores måde at indgå i fællesskaber på kan pege i retningen af, at de klassiske foreninger stadig bliver svagere, og nogle vil måske endda uddø. Med også de forpligtende fællesskaber, som vi kender dem i dag, kan forsvinde helt.

Forandringen kan tegne et billede af fremtiden, hvor tematiserede fællesskaber og communities vil få succes, og medlemsklubber vil blive en populær måde at organisere sig på. Hvis vi samtidig i højere grad kommer til at bo tæt på mennesker, der ligner os selv, vil vi sjældnere møde "det andet", det, som er fremmed for os. Det kan betyde større kløfter mellem grupperne i samfundet og mindre tolerance.

En opblomstring i nye fællesskaber kan betyde, at vi kommer til at stille større krav til de fællesskaber, vi engagerer os i, herunder krav om involvering og gennemsigtighed eller måske ligefrem en nyfortolkning af de demokratiske dyder. Man kan også forestille sig fællesskaber i pop up-form, hvor vi samles om ad hoc-temaer, og at folk er villige til at ofre det bøvlede foreningsdemokrati for noget mere friktionsfrit og transparent.





MENINGSTAB

# BUT WHY?!

MENINGEN MED DET HELE UDFORDRES, OG MANGE FORNEMMER, AT NOGET SKAL VÆRE ANDERLEDES

## DESILLUSIONENS TID

Flere og flere sætter spørgsmålstejn ved, hvad der er meningen med det hele. Klimakrisen skaber angst. Og en ændret forståelse af arbejde sætter spørgsmålstejn ved, hvad det egentlig er meningsfuldt at bruge vores tid på, og om vækst er meningen med det hele. En normkritisk bog topper bestsellerlisterne med et spørgsmål om, hvad det egentlig er for et liv, vi lever i dag. Mening er til diskussion.

Samtidig med at der er historisk få medlemmer af klassiske religiøse fællesskaber, ser vi en stigende søgning mod det spirituelle. Både i og uden for arbejdslivet. Topledere tager meditationspauser, og en tidligere managementkonsulent bliver clairvoyant – med stor succes.

Christian Bennikes bog ”Engang troede vi på fremtiden” (2023) peger på, at vi i dag har mistet fremtiden som et mobiliserende projekt. Pessimismen er en statsautoriseret realitet: Fremtiden er dyster, uforudsigelig og i opbrud, sagde Mette Frederiksen i en tale i oktober 2022. I stedet for optimisme og fremskridtstro, der prægede de seneste to-tre årtier, har vi fået pessimisme og nostalgi. Og vi mærker konsekvenserne af, at der ikke længere er en stor, samlende fortælling om fremtiden, i spørgsmålet: Hvad er meningen?

## MOBILISERING Gennem MENING

Det er nærliggende at forestille sig, at der stadig vil være en del mistro på grund af den manglende mening. Det kan skabe apati, men det kan også betyde, at folk vil søge endnu mere mod fællesskaber, der tilbyder en meningsfuld fortælling. Det kan skabe mobiliserende bevægelser – både de ekstreme og de mere rolige. Flere vil tage radikale valg, i takt med at de finder frem til deres egen personlige mening og prioritering – og det kan være, at prioriteringer ændrer sig i forskellige livsfaser.

Det kan pege i en retning, hvor succesfulde arbejdspladser er dem, der formår at tage et opgør med pseudoarbejde og tilbyde en tydelig og klar mening – eller kompensere mere eller mindre meningsløst arbejde med for eksempel mere frihed og fritid.

Generelt vil en stor samlende fortælling for hele Danmark have svære betingelser, og meningen vil derfor formentlig være fragmenteret i mindre fællesskaber og fortællinger, og derfor vil sammenhængskraften være svagere end i dag.

MAGTOPGØR

# EN UDDØENDE RACE

KLASSISKE MAGTSTRUKTURER SMULDRER OG FLERE SØGER MERE DECENTRALE OG DEMOKRATISEREDE LØSNINGER

## HIERARKIER UNDER PRES

Arbejdsmarkedet og samfundet bliver påvirket af et større og større opgør med den måde, magt historisk har set ud på. DEI-dagsordener (Diversity, Equity and Inclusion – diversitet, lighed og inklusion) fylder, og MeToo-sager tvinger ledere i de klassiske magtstrukturer til at gå på æggeskaller. Vi ser flere og flere, der vil gå på arbejde uden at skjule, hvem de egentlig er, og de unge fravælger den klassiske lederrolle.

Samtidig ser vi, at magten demokratiseres. Sociokrati vinder frem i form af lederløse organisationer eller selvledende team i fleksible organisationer. Der eksperimenteres med lønforhandling, hvor algoritmer fordeler pengene i stedet for en leder.

Teknologi kan i det hele taget overtage en stor del af styringen. En DAO (Decentralized Autonomous Organization) er en enhed uden nogen central styring eller ledelse. Den ejes af kollektivet, som samler sig om en række regler/værdier, der defineres og udøves via smart contracts. WorldCoin er en ny kryptovaluta, der er tæt knyttet med en ny form for digitalt id, der skal kunne bruges overalt på nettet. Ambitionen er at bane vejen for en universel borgerløn, der finansieres af de penge, som de kunstigt intelligente maskiner tjener, når de overtager vores job.

Den nye verden er på vej. Og den klassiske ramler.

## MAGTEN PÅ HOVEDET

I takt med at magten udfordres, vil nye værdier formentlig få mere plads. Det kunne meget vel blive sådan, at virksomheder med klassisk magt helt fravælges, og at flere virksomheder vil indtage holdninger for at tiltrække både kunder og arbejdskraft, da diversitet og nye organisationsformer bliver konkurrenceparametre.

Man kan desuden forestille sig, at vi vil se flere kreative løsninger på udfordringer. Både fordi diversiteten øges, og derved opstår der bedre idéer, og fordi folk trives i nye typer af organisationer, hvor der er frihed og plads – og dermed kan skabe bedre løsninger.

Designretfærdighed kan være det nye buzzword, og alt design – fra produkter til teknologi og processer – bruges til at understøtte omsorg, healing, frigørelse, glæde og ægte bæredygtighed.

Mens dette sker, er det oplagt, at modbølger vil tage til i styrke. Guvernøren i Florida, Ron DeSantis, gør op med wokeismen, og grupper af "white angry men", der føler sig truet og udenfor, peger på, at hvis ikke magtomstillingen sker med et blik for alle, så vil buh-råb og revolter være i vente.

Meget kunne tyde på, at magten bliver svær at forvalte. Høj integritet vil blive endnu mere afgørende og nødvendig for fremtidens ledere, medmindre man vil se magtsystemer beboet af mennesker blive udsiftet af digitale, algoritmebaserede løsninger, der er transparente og retfærdige.



NYE AKTØRER

# ORGANISATORISKE GADEKRYDS

OFFENTLIGE INSTITUTIONER, PRIVATE VIRKSOMHEDER OG CIVILSAMFUNDETS FORENINGER BLANDER DNA

## ALLE KÆMPER PÅ MARKEDSVILKÅR

Grænserne mellem de forskellige aktører i samfundet bliver sværere og sværere at definere klart. Virksomheder kobler et "why" på deres formål om at tjene penge. Foreninger professionaliseres og tænker i marketing og produkter for få medlemmer. Begreber som borger, kunde, medlem og forbruger mikses, og man kan godt opføre sig som en kunde i det offentlige og være medlem af en virksomhed.

Det offentlige er i stigende grad tvunget til at operere på markedsvilkår, men har svært ved at forandre sig og leve op til befolkningens forventninger om hastighed, brugervenlighed og transparens, som virksomheder har vænnet os til.

Det giver plads til, at private aktører kan overtage klassiske aktørers opgaver eller noget af deres marked. Doerscircle (forsikringsløsning for soloselevstændige i Asien) er et eksempel på, hvordan en privat virksomhed organiserer soloselevstændige, så de opnår fælles fordele og en form for fællesskab, og dermed overtager en klassisk fagforenings rolle og funktion.

Når vi ser private aktører indtage dele af det marked, som engang var forbeholdt stat eller civilsamfund, og have succes, så viser det også, at folk er parate til at gå på kompromis med demokratiske rettigheder for at opnå højere tempo i beslutninger, større brugervenlighed, åbenhed og simpelhed. Generelt bare: mindre friktion – mere convenience.

## HYBRID KONKURRENCE OG NYE LØSNINGER

Forandringen kan betyde, at der vil opstå nye hybride organisationer, der bryder med de klassiske opdelinger mellem stat, den private sektor og civilsamfundet. Med det bedste fra hver aktør vil det blive muligt at løse samfundets "vilde problemer" fra et nyt tredje sted.

Organisationerne kan åbne op for, at der opstår samarbejde mellem aktører, der tidligere har været konkurrenter eller slet ikke har været i samme branche, hvilket giver mulighed for langt større kreativitet og nye løsninger.

Det er nærliggende at forestille sig, at de demokratiske dyder, der prægede de gamle aktører i civilsamfundet, kan blive nyfortolket af de nye organisationer for således at bevare de demokratiske værdier, men i et format, som passer til fremtiden.

Man kan forestille sig, at traditionelle institutioner vil kritisere og modarbejde de nye hybride organisationer, fordi det truer deres eksistens.

Udviklingen kan betyde, at der for at legitimere de nye hybrider vil blive vedtaget en foreningslov, der beskriver, hvilke krav de nye organisationer skal leve op til.

POLITIK

# NYE POLITISKE SPILLEREGLER

BRANDPOLITIK OG PARTIER UDEN BAGLAND

## VI STEMME PÅ NOGEN – IKKE PÅ NOGET

Den traditionelle partistruktur med et fast bagland og klare ideologiske skillelinjer er under oprud. Inger Støjberg mobiliserede 8% af stemmerne ved at stifte et parti uden politik og printe et billede af sin knold på en t-shirt. Alex Vanopslagh er blevet konge af TikTok – og ungdommen. Lars Løkke hev med sit nye parti 16 mandater i Folketinget – uden et ideologisk ståsted. Politik er blevet brandificeret og partier må leve uden kernevælgere.

Tendenserne spejler en dybere forandring af den politiske natur. Partiernes medlemsblødning betyder et farvel til de gamle politiske strukturer. Forbindelser mellem civilsamfundet og politiske partier svækkes i takt med, at partierne finansierer dem selv gennem øgede bevillinger på finansloven. Et parti behøver ikke længere et bagland – eller medlemmer.

I takt med at politik professionaliseres og bevæger sig over i en kamp om marginalvælgeren, får politikerne sværere ved at løse kollektive problemer, som kræver kedelige og langsigtede løsninger, man ikke kan høste vælgere på. Den politiske natur er forandret for evigt.

## HAR DU SET DEN NYESTE SÆSON AF POLITIK?

Man kan forestille sig en fremtid, hvor politikere fremstår mere som kendisser end seriøse beslutningstagere. Den politiske samtale bliver mere overfladisk og sensationel.

En konsekvens kan være, at store samfundsproblemer ikke adresseres effektivt, fordi fokus er mere på image og umiddelbar popularitet end på substantielle og langsigtede løsninger. Udviklingen kan betyde, at nye aktører som PFA, fonde, og måske endda endnu ukendte spillere, træder ind for at tilbyde radikale løsninger på samfundets problemer.

Forandringen kan medføre, at folk ser politik som et spil og ikke som en løsning. De stemmer på den, der taler deres sprog, også selvom det sprog ikke siger meget. Det kan manifestere sig i stigende støtte til nichepartier, der repræsenterer små grupper. Politik bliver derfor designet mere ud fra vælgernes øjeblikkelige præferencer end ud fra et ideologisk fundament.

Med et forsvindende bagland, kunne politikere også blive mere fleksible og hurtigt tilpasse sig skiftende situationer. Men fleksibiliteten kunne også gøre politikerne mere påvirkelige. Man kan forestille sig, at enkeltpersoner eller små grupper i stigende grad kan udøve indflydelse på beslutningstagerne gennem sociale medier og en accelererende offentlig debat.