

NYHEDSMAGASINET

BALANCE

Udgivet af Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv

Gartner Symposium 2012:

SKYEN KOMMER TIL AT ÆNDRE VERDEN

PREBEN MEJER:

FREMTIDENS KONTOR ER HER, DER OG ALLEVEGNE

SÅDAN FÅR DU ET FORSPRING MED
FREMTIDENS MOBILE MEDARBEJDERE

CBAF.DK debatterer

i Jyllands-Posten:

PAS PÅ YAHOOEFFEKTEN



1
13

CBAF.DK:

BÆREDYGTIGHED SKABER VINDERE. DERFOR SKAL DER HANDLES NU!

CHARTER FOR BALANCE:

SÅDAN FORBEDRER DU DIN KONKURRENCEEVNE OG SKABER VÆKST

NYE INDSIGTER - NYE RESULTATER:

FREMTIDENS BEDSTE LEDELSESPRAKSIS

NYHEDSMAGASINET

BALANCE

Udgivet af Center for Balance mellem
Arbejdsliv og Familieliv

Udgiver:

Center for Balance mellem Arbejdsliv
og Familieliv (CBAF.DK)
Strandvejen 329, 2980 Kokkedal,
Tlf. + 45 70 23 22 21,

info@cbafe.dk, www.cbafe.dk

Udgiver og ansvarshavende redaktør:

Helle Rosdahl Lund

Redaktion og produktion:

Reich Kommunikation ved journalist
Kim Reich
www.kimreich.com

Abonnement:

Kontakt CBAF!

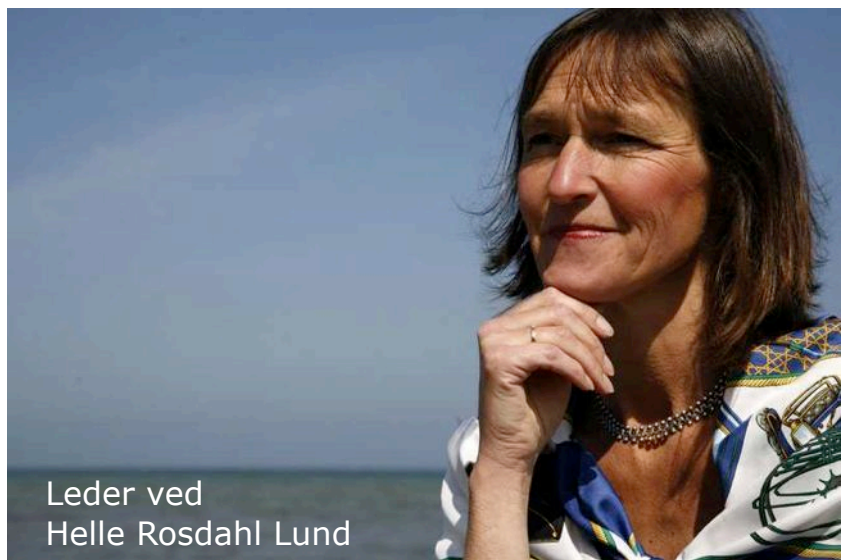
BALANCE må citeres efter god skik
og tydelig kildeangivelse.

Nyhedsmagasinet må ikke reproduc-
eres og genudgives!

© Forfatterne og CBAF

Du kan annoncere i Balance
Kontakt Helle Rosdahl Lund

MARTS 2013



HVAD SIGER KRITIKKEN AF STINE BOSSE I VIRKELIGHEDEN OM SAMFUNDET?

Det er forkert, når virksomheder med store overskud kaster sig ud i omfattende afskedigelser. Det sagde Stine Bosse, tidl. koncernchef i forsikringsselskabet Tryg, forleden i et interview med Berlingske. Hun tilføjede, at det at lede en virksomhed ikke kun handler om skabe afkast til ejerne og overskud. Det handler også om at prioritere social- og samfundsansvaret.

Naturligvis fik Stine Bosse, der netop er tiltrådt som adjungeret professor ved CBS, verbale stryg for sine udtalelser. Tilbagemeldingen var, at det er en leders fornemmeste opgave at varetage aktionærernes interesser - altså at sikre det bedst mulige afkast af virksomheden. Og hvis det kræver, at der også i gode tider fyres medarbejdere, er det i orden. Dermed tager lederen ansvar og er med til at sikre, at der også kan drives forretning ikke bare i morgen, men i overmorgen.

Vi skal ikke på dette sted anfægte de overskudsgivende virksomheders ret til at fyre medarbejdere, for der kan være gode grunde til at gøre det, men det er bekymrende, at Stine Bosse kommer i stormvejr på nogle udtalelser, der faktisk afspejler den tid vi NU lever i. Det er nemlig en global udviklingstendens, at flere og flere virksomheder - drevet ikke mindst af kunderne og dele af investorkredsen - faktisk satser på at skabe resultater på den tredobbelte bundlinje, som ligestiller mennesker, miljø og profit. Og det er der en god forklaring på: Du kan nemlig ikke skabe profit uden mennesker eller på bekostning af miljøet.

Jeg vil imidlertid fremhæve en helt anden problemstilling: Hvad med de mennesker (medarbejdere), der bliver tilbage efter en fyringsrunde midt i succes'en? Hvordan tolker de ledelsens adfærd? I hvor høj grad påvirker 'tilpasningen' af en økonomisk set åbenbart vel fungerende organisation deres motivation og engagement? Har man taget organisationens følelser i ed? Sælger man ud af gode ressourcer, der ikke kan vindes tilbage? Hvordan påvirker det bundlinjen i morgen? Hvordan påvirker det samfundets interesse i at slå til som redningsplanke i krisetider?

Den modvind, der har ramt Stine Bosse, er måske i virkeligheden et udtryk for, at der faktisk er behov for et paradigmeskift i den måde, vi leder vores virksomheder på. I hvert fald er der behov for en fornyelse af tankesættet og dermed reaktionsmønstret, når nogen vover at udfordre det bestående.

Topvirksomheder satser nu på bæredygtighed

Bæredygtighed skaber vindere. Derfor skal der handles nu

Af Helle Rosdahl Lund, CBAF

Verdens top 1000 virksomheder har større økonomisk magt end nationer. Denne magt har de opnået gennem de øgede globalisering. Det er Harvard professorerne Robert G. Eccles og George Serafeim, der har sat fokus på den nye magtfordeling mellem topvirksomhederne og samfundet. Virksomhederne og hele deres supply chain har en kæmpe indflydelse på samfundet på godt og ondt.

Det betyder også - afhængig af hvordan de agerer - at de kan både bruge og misbruge ressourcerne - om det er miljø eller den måde mennesker ledes og behandles på, siger professorerne. Og det er der vel god logik i. Det mere interessante i deres budskab er, at mange virksomheder anerkender deres rolle og ansvar.

Professorerne peger på, at markedet - her udtrykt ved verdens top 1000 virksomheder - er i gang med at sætte fokus på næste generation af bæredygtighedstanken og sammenhængen mellem de tre bundlinjer mennesker, miljø og profit på nye måder. Og de nye måder giver muligheder for at tjene flere penge, for det sker gennem nytænkning i forretningsmodellerne, i arbejdsprocesserne, i deres produkter og i deres mindset for ledelse - bæredygtighed som koncept. Når verdens top 1000 virksomheder begynder at handle anderledes og gennem forretningsmodeller stiller krav til nytænkning af bæredygtighed - ned gennem hele deres organisation og ud til deres samarbejdspartnere, smitter det af på alle - også på danske virksomheder som mødes med krav om forandring for at være med i spillet om ordrer og samarbejde.

Der er igen tvivl om at forretningsmiljøet, forskellige regeringer og EU er blevet mindre overbærende med social uansvarlighed. Den seneste depression var dyr for alle: hr og fru Danmark, mange danske virksomheder og vores land.

"Every step you take"

Der er også sket en anden væsentlig ændring, som ved første øjekast kan være svær at se, fordi vi ikke helt kender den fulde konsekvens for ledere og virksomheder, men kan se at den er i gang. Det er kravet til hver enkelt af os om at handle og agere ansvarligt. Med de sociale medier har alle fået en mikrofon. Og den bliver brugt. Du kan ikke fortælle en historie i virksomheden, hvis der er en anden på nettet. Din virksomhed har måske lige lanceret en ny

beskrivelse af jer som familievenlig arbejdsplads, der sætter fokus på det gode arbejdsliv. Og så kan "Karl" fortælle en helt anden historie på Facebook - måske på grund af en handling fra en enkelt leder eller medarbejder. Eller H&M, der sætter fokus på social ansvarlighed - og falder på historien om fabrikkerne i Sydamerika. Allerede nu kan vi tale om universiel bæredygtighed. Hver enkelt leder skal være bæredygtig i sin adfærd og handling.

Vi tænker og handler

Det er altid interessant, når jeg er ude at diskutere fremtidens ledelse og vi taler om bæredygtighed. Indstillingerne til bæredygtighed og de tre bundlinjer mennesker, miljø og profit spænder bredt. Vi kommer fra "Er det nu forbudt at tjene penge" indstillingen til ledere og virksomheder, der arbejder med og udfordrer hinanden på måder at tænke bæredygtighed på, som netop påvirker de tre bundlinjer positivt.

Og det er der, vi skal hen. Jeg er overbevist om - ikke blot ud fra en "tro" - men fra de mange analyser jeg har været igennem, de mange virksomhedsledere jeg har talt med og erfaringerne fra projektet "fremtidens bedste ledelsespraksis", at vi skal tænke og arbejde anderledes med bæredygtighed for at være konkurrencedygtige - ikke bare i morgen, men allerede nu.

Vi skal - som Harvard professorerne også påpeger i deres analyse - sætte fokus på forretningsmodellerne og mindsettet for ledelse for at være konkurrencedygtige og for at få den succes vi gerne vil have.

Vi i CBAF introducerer derfor Charter for Balance, der netop kombinerer fremtidens ledelseudfordringer med helt nye måder at arbejde med mennesker, miljø og indtjening på. Netop ved at sætte udfordringer både for markedet, for ledelse og for samfund kan vi sammen sætte en ny dagsorden for bæredygtighed og samtidig "fremtidssikre virksomheden" gennem ledelsesredskaber til at håndtere dette.

CASE: NEW WAYS OF WORKING

Der er store penge at spare for samfundet ved at se fleksibilitet og mobilt arbejde både som en strategi og et redskab for virksomhederne til at give hver enkelt af os mulighed for eksempelvis at nedsætte transporttiden. Det giver bedre personlig balance og har den sidegevinst for samfundet, at vi nedsætter trængslen og CO2-udslippet. I Holland havde man i 2011 en uge for "New ways of working". Her fik man beregnet, at hvis en million hollændere arbejdede hjemmefra en gang om ugen, ville den gennemsnitlige bilist spare 350 kg i CO2 udledning pr. år. Kunne man oven i købet deles om ikke at arbejde hjemme på den samme dag, ville man i tilgift undgå trængsel i trafikken. Fire dages arbejdsuge, komprimerede arbejdsuger og andre former for fleksible tiltag kan benyttes til alle typer af jobsituationer.

Kilde: rapport: Fremtidens arbejdsplads er her alle-rede, fremtidens bedste ledelsespraksis. CBAF, 2012
Harvard Business Review: Eccles, Robert G., and George Serafeim. "[Top 1,000 Companies Will Power Reserved for Nations](#)." Bloomberg.com (September 11, 2012).

Charter for Balance:

Sådan forbedrer Du din konkurrenceevne og skaber bæredygtig vækst

Vi skal styrke virksomhedernes konkurrenceevne på et tidspunkt, hvor der er udsigt til betydelige forandringer i arbejdsstyrken samt en skærpet og meget mere kompleks konkurrencesituation. Vi skal gøre dette uden at det går ud over næste generations muligheder.

Derfor har vi udviklet Charter for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (CBAF) eller i daglig tale: Charter for Balance. Charteret er en strategi og et værktøj til at udvikle din forretning. I charteret kobler vi fremtidens krav til ledelse og konkurrenceevne med de tre bundlinjer: mennesker, miljø og profit på nye, banebrydende områder.

Men vi har også et højere mål: Vi vil gennem tilslutning til charteret sætte en ny dagsorden for viden og vækst. De store samfundsmæssige forandringer, der skal danne rammerne om virksomhedernes vækst, kræver en ny agenda, der kun kan skabes ved en 'kritisk masse' af virksomheder og ledere, der vil fremtidssikre deres ledelse og virksomhed, og tage et ansvar i forhold de tre bundlinjer: mennesker, indtjening og miljø.

Vision og mål

Med Charter for Balance introducerer vi et konkret bud på, hvordan virksomhederne kan skabe resultater i det nye forretningsmiljø og skabe fremtidens bedste ledelsespraksis. Fremtidens arbejdsplads er her allerede. Lige så lydløst, men hurtigere end mange opfatter, ændres ikke bare den spilleplade den enkelte virksomhed spiller på, men også reglerne og retningslinjerne for spillet. Derfor er det vigtigt, at vi ikke bliver hængende i en debat, der binder i et forældet ledelsesparadigme.

Den finansielle krise, som nogen har kaldt den største moralske og etiske krise siden 1930'erne, er



et vendepunkt for virksomheder og samfund. Krisen viste os, at vi globalt hænger sammen. Teknologien har på mange måder nedbrudt grænserne mellem de finansielle systemer, mellem kunder, virksomheder og for den sags skyld nationer.

Krisen kom samtidig med, at vi var i gang med det store spørgsmål "Hvad skal Danmark leve af?" Vi kan udvide spørgsmålet til: Hvem skal vi leve af, og hvordan gør vi det i praksis ude på virksomheden?

For de enkelte virksomheder og organisationer betyder dette, at man er nødt til at vurdere, hvordan man kan fremtidssikre sin virksomhed. Vi kan ikke basere løsningerne på datidens bedste praksis. Det handler om at forstå de nye megatrends, så man ved, hvordan de slår ned i virksomhedens forretningsmiljø. Det handler om, hvad arbejde er, hvornår vi er på arbejde, hvad en virksomhed er, hvordan vi skal drive ledelse, og hvordan den skal agere i samfundet.

Der er brug for nye fortællinger!

Mange regler, retningslinjer og erfaringer, som vi har med os fra industriens tid, er stadig gældende. Det er dogmer, som er bremsende for udviklingen, når vi skal møde paradigmeskiftets mange udfordringer. De smitter af på ledelsespraksis og politikker, fordi vi i mange sammenhænge stadig bærer rundt på en traditionel opfattelse af, hvad ledelse, produktivitet og effektivitet er.

Ifølge økonomiprofessor Peter Birch Sørensen fra Økonomisk Institut på Københavns Universitet, gør vi i Danmark mange af de ting, der jvf. lærebøgerne er rigtige. Men produktiviteten bliver væk, fordi lærebøgerne og mange af de dagsordener, som vi er bundet op på, stammer fra en anden økonomisk og international tid. De skulle løse andre problemstillinger i en anden konkurrencesituation end den, vi



befinder os i nu. "Det er faktisk lidt af en gåde, at vi ikke er blevet mere produktive. Vi har et fleksibelt arbejdsmarked, der gør det let at omplacere arbejdskraft fra lavproduktive til højproduktive job. Danske virksomheder har indtil for nylig investeret mindst lige så meget i at udvide erhvervslivets kapitalapparat, som virksomheder i de lande vi sammenligner os med. Vi bruger relativt mange penge på uddannelse. Alligevel har vi haft en elendig produktivitet udvikling," udtalte Peter Birch Sørensen til Dansk Erhvervs medlemsblad den 12. april 2012.

Virkeligheden kræver altså et opgør med nogle af de principper og værktøjer vi tidligere har drevet virksomhed og ledet efter. Det handler om en ny proaktiv tilgang til fremtiden og nytænkning af eksempelvis interne arbejdsprocesser, ledelse af medarbejdere og talentmanagement. Hvis Peter Birch Sørensen har ret – gør vi enten det rigtige forkert – eller det forkerte rigtigt.

Charteret vil forandre forretningsmiljøet

I det moderne forretningsmiljø står forandringerne aldrig stille. Alle virksomheder oplever at forretningsverdenen forandres i et hastigt tempo, at der sker en globalisering men på viden, omkostningerne skal i bund, kunderne får mere og mere magt, og de enkelte virksomheder møder et voksende krav til at agere socialt ansvarligt i alle henseender.

Forretningsmiljøet er blevet mindre tolerant. Vi ser, at traditionelle ledelsesmodeller og ledelsestænkning ikke kan løse alle udfordringerne. Det kræver nye måder at håndtere de meget komplekse men sammenhængende udfordringer vi dagligt møder.

Derfor er vi med!

Middelfart Sparekasse: "holder fast ved de grundholdninger bag selvledelse og værdibaseret ledelse, der har været vores holdepunkt i 21 år. Vi arbejder sammen med CBAF om fremtidens ledelsespraksis, da vi ønsker, at understøtte og følge udviklingen inden for den meget forskellige arbejdsstyrke, der i årene fremover, vil udfordre og skabe nye tilgange til balance mellem arbejdsliv og familieliv".

Citrix: "Understøttet af en moderne ledelsesfilosofi har vi i Danmark allertidens forud-sætning for at kombinere produktivitet og fleksibilitet, så vi sikrer den enkelte medarbejders trivsel gennem den rette balance mellem arbejdsliv og familieliv. Citrix samarbejder med CBAF, da vi begge ønsker at sætte fokus på fleksibilitet, ledelse og moderne teknologi på det danske arbejds-marked".

Mercur Andelskasse: "Mercur ønsker et mere bæredygtigt arbejdsmarked, der er rummeligt, og giver os mulighed for at bidrage og deltage på en mere fleksibel måde. Derfor er vi med i Charteret. Det giver os desuden mulighed for, at få sparring på en ledelsesform der passer til vores værdier".

Gør som **Atea, yaxaprasis, Århus Kommune, Cisco, Personaleservice** og mange flere – styrk din ledelse, konkurrenceevne og gør en forskel meld dig til Charter for Balance allerede nu:

Dit udbytte ved at deltage i charteret:

Ny bedste praksis for balance

- Balanceret ledelse
- Balance, medarbejdernes indre work life balance
- Balance, balance mellem arbejde og privatliv
- Virksomheder i balance

Kompas med fokus på mennesker, indtjening og miljø

- Kompas til hvordan du internt kan arbejde med charteret. Kompasset bliver opbygget ud fra de forretningsmæssige udfordringer, CBAF pegede på i baggrundsrapporten: Fremtidens Arbejdsplads er her allerede

Hvert år deltager du i en elektronisk analyse i forhold til Charteret. Du modtager den samlede rapport til dit videre arbejde

Har du tiltrådt Global Compact og arbejder efter principperne om mennesker, profit og miljø vil du kunne bruge deltagelsen i Charteret i dette arbejde

Er du blandt dem der skal have mål og politikker om diversitet i ledelse, vil du kunne bruge Charteret til at forbedre mål og politikker, og ikke mindst have en god base for den videre implementering

Du skaber sammen med Charterets deltagere fremtiden:

- Du er sammen med deltagerne i charteret med til at skabe forandring
- Vi bliver en kritisk masse for forandring.
- Du bliver får som deltager mulighed for at bruge Charteret logo i dit eksterne materiale
- Du får mulighed for at blive markedsført i vores materialer, deltagerlogo eller udtalelse



CBAF.DK ANBEFALER

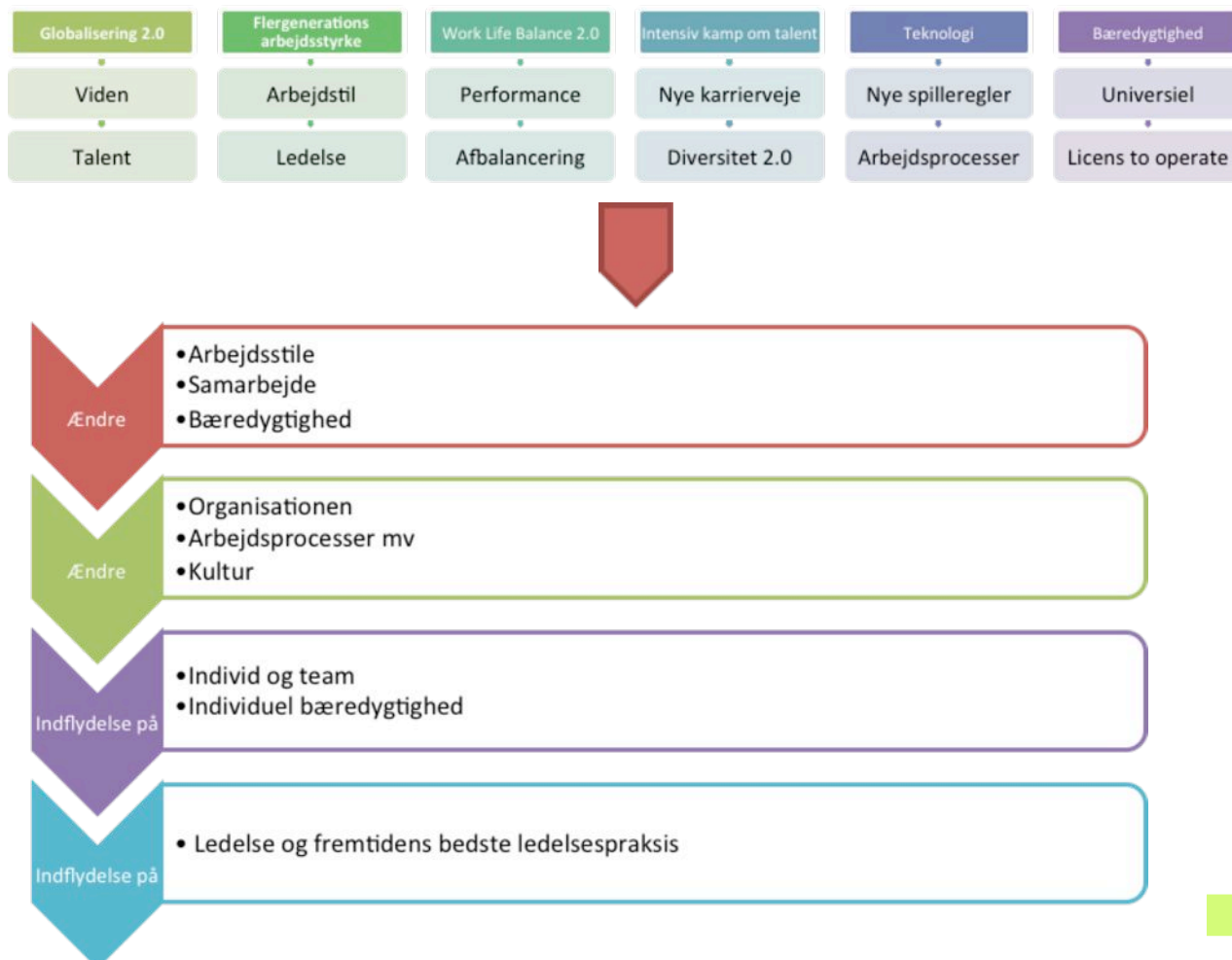
Nye indsigter – nye resultater:

FREMTIDENS BEDSTE LEDELSESPRAKSIS

Sådan bliver DU fremtidens vinder!

Af Helle Rosdahl Lund, CBAF.DK

6 trends, der ændrer din organisation og kræver en ny bedste ledelsespraksis NU...



Sådan fremtidssikrer DU din virksomhed og kommer på forkant med fremtidens bedste ledelsespraksis

Formålet:

“Fremtidens Bedste Ledelsespraksis” er designet til dig, der vil have succes som leder og skabe resultater i fremtiden – allerede nu.

Formålet er, at gøre dig i stand til bedre at forstå de kræfter, der vil forme 'fremtiden', og hvordan de påvirker din organisation og ledelse, således at du kan 'skabe' fremtidens bedste ledelsespraksis og de strategier, der kan fremtidssikre din virksomhed og give dig mere af den succes du ønsker som leder.

DERFOR: Fremtidens spilleplade for virksomhedsdrift og ledelse udfordrer DIG NU

Lige nu ændres betingelserne for at drive virksomhed og lede mennesker. Forandringerne sker hurtigere og mere gennemsigtigt end vi før har oplevet. Ændringerne og dermed kravene til ledelse er dermed mere komplekse end nogen sinde før. Det er ikke bare spillepladen for at drive forretning, men hele regelsættet og retningslinjerne for spillet, der er under forandring:

- Hvad betyder ændringerne for fremtidens strategier?
- Hvordan skal du lede fire generationer på arbejdsmarkedet, der har hver sin opfattelse og forventning til ledelse, samarbejde og karriere?
- Hvad betyder det, når den nye informationsteknologi ikke blot ændrer din forretning, når DU vil det, men også er i gang med at sætte nye regler op for salg, markedsføring, HR og ikke mindst social ansvarlighed på måder, som du måske ikke helt har kontrol med?
- Hvordan kan du bruge teknologien til at forbedre din forretning, herunder skabe bedre produktivitet, arbejdsglæde og balance?
- Hvordan kan du indarbejde universel bæredygtighed i dagligdagen?
- Hvordan kan vi skabe resultater gennem et fælles charter for god ledelse: Charter for balance mellem arbejdsliv og familie/privatliv?
- Hvad betyder det for fremtidens bedste ledelsespraksis?

DERFOR: Hvis du ikke allerede nu er med, vil du muligvis opleve at du ikke når at registrere, hvor hurtigt den spilleplade du spiller på ændres - ikke blot ændrer spillepladen for virksomhedsdrift og ledelse sig. Det gør spillereglerne også.

Konsekvensen kan være dårlige resultater, mistet konkurrenceevne og mindsket værdi som leder



Dit udbytte af "Fremtidens bedste Ledelsespraksis" er:

- Du bliver i stand til at forstå fremtidens lederudfordringer
- Du kan udvikle ny ledelsespraksis og high performance teams i din virksomhed
- Du kan forbedre din ledelse ved at forstå og handle på fremtidens udfordringer NU
- Du styrker dit lederskab gennem ny indsigt og værktøjer
- Du får indsigt i, hvordan den unge generations nye brug af teknologien og de sociale medier kan påvirke din bundlinje positivt, effektivisere og skabe nye arbejdsprocesser
- Du lærer betydningen af individuel bæredygtighed i ledelse, og hvordan du skal arbejde med dette
- Du får indsigt i balanceret ledelse og hvordan du kan bruge det i dit lederskab
- Du kan vinde kampen om talenterne ved deltagelse i Charter for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (add-on virksomheder)
- Du er med til at skabe bæredygtig vækst og udvikling gennem CBAF

"Medarbejdernes indre work life balance skal have topledelsens 1 prioritet sammen med udviklingen af en "Killerstrategy".

McKinsey Quarterly, 2012

God ledelse: Charter for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (Add-on virksomhed)

Vi har etableret Charter for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (CBAF) – i daglig tale: Charter for Balance. Charteret er en strategi og et værktøj til at udvikle din forretning. I charteret kobler vi fremtidens krav til ledelse og konkurrencedygtighed med de tre bundlinjer: People, Planet and Profit på nye, banebrydende områder.

Du kan vælge, at din virksomhed aktivt vil tilslutte sig Charteret, og dermed være synlig i medierne. Her får du også værktøjet til at navigere efter Charteret, således at du kan få resultater. Du kan også vælge at du deltager i forløbet som leder - uden at virksomheden aktivt har tilsluttet sig Charteret.

Du og din virksomhed vil altid kunne vælge at tilslutte sig Charteret og dermed få den synlighed og merværdi som dette giver i arbejdet med virksomhedernes samfundsansvar og eventuelt rapportering efter principperne i Global Compact + People, Planet and Profit.

Når I deltager i CBAF.DK's Charter bliver I markedsført. Dette betyder, at I får Charterets logo, som I kan benytte på hjemmeside eller i jeres materialer om CSR. Ved at deltage i Charteret er I nemlig også med til at sætte en ny vækstdagsorden gennem Charterets principper. Jeres logo vil også fremgå på hjemmesiden for Charteret.

Sådan foregår det:

Fremtidens bedste ledelsespraksis er bygget op om de 6 megatrends, som påvirker hinanden. Det betyder, at den konkrete viden og de resultater, der dannes i det første år, arbejder vi videre med i år 2. Det betyder også, at der er en løbende interaktion mellem de 6 trends i gennem perioden.



Forløbet foregår 3 trin:



Tema, møder og dokumentation

På vores møder bringer vi ny forskning, nye former for bedste praksis fra ind- og udland i spil sammen med egne undersøgelser. Vi kommer rundt om de udfordringer og de kræfter, der er i spil inden for de 6 tendenser sammen med DIG og de øvrige deltagere. Det sker ved:

- 2 årlige møder. Der ligger et både i første halvår og i sidste halvår. På møderne bliver deltagerne præsenteret for viden, problemstillinger m.v. som man forholder sig til og diskuterer med henblik på løsninger. Dokumentationen kommer på ekstranettet.
- Temaemner: Temaerne er nøje tilrettelagt med udgangspunkt i de 6 trends. Vi starter med flergenerationsarbejdsstyrken, arbejdsstile og individuel bæredygtighed.
- Besvarelse af spørgeskema vedr. Charteret People, Planet og Profit med fokus på fremtidens ledelse og universel bæredygtighed.
- Vi afslutter med en lederkonference.
- Alle får et log-in til vores ekstranet. Her er viden, dialoger, værktøjer m.v. – lige til at bruge, når DU har brug for det.

"Ledere, der leder efter "People first" strategien, med fokus på mennesker og relationer, har bedre muligheder for at skabe en outstanding performance end ledere, der styrer efter stærk kontrol og målstyring.."

Work Foundation, Lancaster University



Din investering

Man tegner sig for hele forløbet. Det vil sige 3. år. Faktureringen sker ved tilmelding og betaling netto kontant 1 måned.

Pris ink. Modul: Charter

- * Pris kr. 5000,00 + moms pr. år for virksomheder med 250 ansatte eller derunder
- * Pris kr. 10.000 + moms pr. år for virksomheder med over 250 ansatte
- * Pris for Leder kr. 5.000,00 + moms/ pr. år (eks. Modul Charter)

Det koster med andre ord mindre end 14 kr. pr. dag at blive fremtidens leder og styrke din virksomheds konkurrenceevne for mindre virksomheder og mindre end 27,50 kr. pr. dag for større virksomheder. Det er en brøkdel af den værdi, du med denne viden vi kunne generere for din virksomhed og din værdi som fremtidens leder.

Sådan sikrer du dig en plads

Du tilmelder dig på info@cba.dk

Vi har brug for:

| | |
|---------------------------|--|
| Dit navn | Din titel |
| Din mail | Dit telefonnummer: mobil og direkte nummer |
| Virksomhed | Eventuelt EAN nr. |
| Adresse, Postnummer og by | Antal medarbejdere |

Vi sender dig en faktura, og en velkomstmail med alle nyttige informationer.

Mødedatoer:

Jylland/Fyn: planlagt den 21. maj 2013 og 31. oktober 2013

Storkøbenhavn: den 30. april 2013 og 29. oktober 2013

Vært: Vi er hos en af de deltagende virksomheder.

Vil du vide mere? Kontakt:

Helle Rosdahl Lund

Mail: info@cba.dk

Tlf. + 45 40147360

Link-in: <http://dk.linkedin.com/in/hellerosdahllund>



Ledelse, udvikling og resultater

Center for balance mellem arbejdsliv og familieliv præsenterer:

WWW.CBAF.DK



WORK-LIFE BALANCE 2.0

Resultater, arbejdsglæde, motivation og engagement
i det 21. århundrede

Af Helle Rosdahl Lund og Kim Reich
Forlag: Gyldendal Business

www.gyldendalbusiness.dk/products/9788702120233.aspx



Helle Rosdahl Lund er direktør, ledelsesrådgiver og foredragsholder. Hun har arbejdet med ledelse, strategi, forretningsudvikling, HR og etablering af virksomheder i Danmark og udlandet. Rådgiver og skriver bl.a. om work-life balance, diversitet, det fleksible arbejdsliv og ledelse.

Kim Reich er selvstændig journalist og kommunikationsrådgiver. Han har arbejdet i flere virksomheder og organisationer - herunder fra 1992 til 1999 hos Danske Civiløkonomer. På eget forlag har han udgivet et fagblad om ledelse målrettet børn og unge området.

NY BOG: ER DU OG DIN VIRKSOMHED KLÆDT PÅ TIL FREMTIDEN?

Hver enkelt af os - i virksomhederne og i samfundet - står ved en skillevej, hvor vi må gøre op med os selv, om vi vil blive hængende i gamle ledelsesparadigmer, eller om det er tid at forsøge os med et nyt. Selv er forfatterne bag den nye bog "WORK-LIFE BALANCE 2.0" ikke i tvivl, for hvad vil virksomhederne gøre, hvis flere og flere siger nej til karriere- og pengæræs til fordel for et liv i balance? Hvordan kan vi sammen skabe vækst, når hver generation har sine egne pejlemærker og forventninger? Hvad vil det i virkeligheden sige at lede i det 21. århundrede, hvor individet fylder mere end kollektivet? Hvordan sikrer vi os, at der fortsat er sammenhængskraft i samfundet?

Vi leder organisationer, mere end vi leder mennesker. Der er masser af ubalance, som ikke kun er dyr for virksomhederne at håndtere, men også har store personlige omkostninger for den enkelte. Derfor må vi nytænke arbejdsbegrebet og ikke mindst de rammer, hvorunder vi arbejder. Work-life balance 2.0 handler om, hvordan fleksibilitet og balance skal tænkes ind i ledelsesmanualen på en helt ny måde. Vi må tænke og handle radikalt anderledes for at blive konkurrencedygtige. Fremtidens succesfulde ledelse handler om at skabe arbejdsglæde og vækst gennem fleksibilitet og balance. Skal vi lykkes, må vi bryde endegyldigt med de tanker og strømninger i ledelsesarbejdet, som har rødder i det mere end 100 år gamle industrisamfund.

Gartner Symposium 2012:

SKYEN KOMMER TIL AT ÆNDRE VERDEN

Gartner Inc., der er specialister i analyser af IT og rådgivning herom, forudsiger, at 30 % af de 1000 største virksomheder i 2014 vil basere deres it-organisation på cloud service mod 5 % i dag. Det siger noget om, at virksomhederne på verdensplan står over for en redefinition af medarbejdernes værktøjskasse - fra faste, stationære løsninger til mobile devices på alle platforme.

CBAF.DK har netop i rapporten "Fremtidens Arbejdsplads er her allerede – Fremtidens bedste ledelsespraksis" peget på, hvordan trenden "Bring-Your-Own-Device" (BYOD) dækker over den udvikling vi i stigende grad ser i virksomhederne, hvor medarbejderne tager deres egne IT-redskaber med på arbejde og benytter dem som arbejdsredskaber. Det er en udvikling, der stiller nye krav til IT-afdelingerne, hvilket bl.a. afspejler sig i de faciliteter, som virksomhederne stiller til rådighed i 'skyen'.

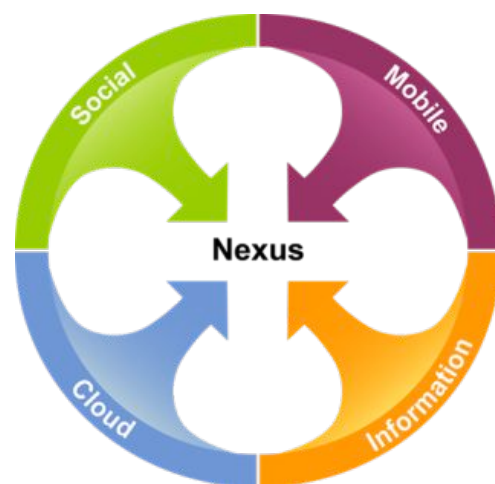
Hvert år i november rejser mere end 3.000 IT-direktører fra hele Europa til Gartner Symposiet i Barcelona, for at få indblik i hvordan informationsteknologien forventes at påvirke forretningsmodeller i erhvervslivet, og i de trends, der for alvor vil påvirke både medarbejdere og kunders digitale adfærd.

Kræfterne ligger i koblingen

Danske Atea, der er specialister i IT-infrastruktur, har hvert år fulgt Gartner Group tæt og "key note" talen, der sætter dagsordenen for de 4 dages intensive seminarer, blev igen i år holdt af danskeren Peter Søndergaard, der er Senior Vice President hos Gartner Research.

Overskriften i november 2012 var "The Nexus of Forces" - et udtryk, der sammenfatter hvad IT-afdelingerne er oppe i mod. (*Nexus* stammer fra latin og betyder forbindelsesled, knudepunkt, forbindelse, sammenhæng eller sammenhold. The Nexus of Forces visualiserer, hvordan de forskellige kræfter spiller sammen og skaber dynamisk vækst – hvis ledelsen og organisationen er klar til at håndtere Social-, Mobile- og Cloud-computing samt de informationsmønstre, der følger med og som vil drive nye forretnings-scenarier med sig. Pointen er, at den teknologiske udvikling og deraf følgende ændrede adfærd vil udfordre IT-afdelingens hidtidige kontrol og dermed status i virksomheden.

Fremtidens arbejdsplads er her allerede. Hurtigere end vi aner vil nye måder at arbejde på kunne give



virksomhederne konkurrencefordele. De vil ændre vores arbejdsprocesser og tvinge os til at se kritisk på den silo-måde, som vi hidtil har organiseret virksomhederne på. Og det vil selvsagt stille nye krav til ledelsen. Derfor kigger mange IT-ansvarlige og deres rådgivere til Gartner, der hvert år præsenterer de 10 bedste bud på de mest betydningsfulde digitale scenarier, der forventes at få størst indflydelse på vores hverdag. Her er de vigtigste trends:

Kampen mellem forskellige teknologiske enheder (The Battle of devices)

Lige siden opfindelsen af computeren har vi været vant til at virksomhederne bestemte, hvilke teknologiske redskaber medarbejderne skulle bruge - efter devisen: "one size fits all". I mange år har vi forsøgt at standardisere og tvinge dette koncept ned over medarbejdere, når vi som arbejdsgiver skulle vælge IT-udstyr på deres vegne. Fremover må vi indstille os på en verden af mangfoldighed, hvor "consumers-ization" bølgen vil drive nye produkter og producenter ind i vores infrastruktur, samtidig med at alt nyt vil handle om mobilitet. I 2018 forventer Gartner således, at 70 % af de mobile medarbejdere vil anvende en tablet eller pc-tablet hybrid for at udføre deres arbejde, og halvdelen af disse vil være valgt af medarbejderen og ikke arbejdsgiveren.

Ud med www og ind med Apps (Mobile Applications og HTML5)

Kundeoplevelsen vil komme i centrum. Vores traditionelle måde at tilgå internettet på vil undergå voldsomme forandringer, og udviklingen er allerede i gang. Tiden, hvorunder vi skal huske en webadresse, rinder ud og vil blive erstattet af små kvik-app's, hvorfra vi tilgår de informationer, vi ønsker. På samme måde som telefonnumre forsvandt fra vores hukommelse, da mobiltelefonen blev introduceret, og vi fik indeksering af navne med telefonnummer i stedet.

Den personlige 'sky' (Personal Cloud)

Den personlige computer betød, at vi fik flyttet computerkraften ud på skrivebordet. Dermed kunne vi opbevare de data, der blev skabt på vores skrivebord, på computerens harddisk. Den nye trend med flere devices til at løse opgaver på forskellig vis og den øgede mobilitet vil betyde, at vi får behov for at tilgå data uafhængigt af device, tid og sted. Dette vil skabe efterspørgsel efter en client/cloud model, hvor fokus flyttes fra den enkeltes device til de services, vi får adgang til. Vi er ikke bundet af et arbejdsredskab placeret et sted, men kan via vores personlige 'sky' logge os på alle steder og finde vores ' eget ' skrivebord.

Vores digitale liv tager til (Internet of things)

I 2017 vil en familie på 4 i gennemsnit have mere end 21 ting koblet på internettet, og vi kan se frem til en digital hverdag, hvor fx træningstøj, gummisko, vaskemaskine og kaffemaskine vil være en integreret del af vores egen infrastruktur. Kommunikationen fra maskine til maskine vil betyde, at vi vil få flere digitale tjenere, der vil minde os om daglige gøremål som fx at liste, hvad der skal handles ind. Eller at vækkeuret sætter sig selv, hvis det i løbet af natten via GPS integration registrerer, at vi skal af sted en halv time før for at undgå kø på vej til lufthavnen. Der er på denne måde en gensidig *pusheffekt* på den måde vi lever og forventer at arbejde på.

BYOD – Bring Your Own Device

Bring Your Own Device var blandt de mest omdiskuterede emner på Gartner-symposiet, da denne bølge vil udfordre de etablerede IT- og HR-politikker. Samtidig sættes sikkerhedspolitikken under pres, når forretningskritiske data vil flyde på medarbejdernes egne devices og blive opbevaret de samme steder, som vi lagrer vores private ferie billeder etc. Som modvægt til BYOD har Atea introduceret konceptet CYOD (Choose Your Own Device), som giver medarbejderne mulighed for selv at vælge arbejdsredskaber samtidig med, at der sættes loft over virksomhedens udgifter til indkøb af IT-devices. På den måde får IT-afdelingen også mulighed for at genvinde kontrollen over virksomhedens data.

CDO (Chief Digital Officer)

I 2015 vil 25 % af alle virksomheder have en Chief Digital Officer i direktionen. Den digitale chef vil udvikle sig til den mest spændende strategiske rolle i dette årti, men den eksisterende IT-chef har mulighed for at blive den, der vil udfylde rollen for denne position. Gartner forventer, at 90 % af virksomhedens omkostninger fremover vil blive brugt på digitale tjenester. Derfor vil det være afgørende at være på forkant og finde måder at 'connecte' til den ny verden på. Nye økosystemer og nye forretnings-

modeller vil opstå på bagkant af denne udvikling, og den ny CDO skal hjælpe forretningen med at forstå og integrere nye forretningsmodeller og "Go-to-Market" strategier.

Udviklingen rammer alle i virksomheden. Ifølge CBAF.DK er udfordringen, at vi i fremtiden skal håndtere kompleksitet skabt af overlappende krav, uanset om kravene er født af arbejdet eller af eksterne (ikke-arbejdsrelaterede) forhold. Cloud computing og mobile device management har ført til, at man ikke længere er afhængig af den traditionelle PC-arbejdsplads. Lagring og deling af dokumenter sker via 'skyen', hvor al arbejdssoftware også forefindes - måske endda leveret af en ekstern udbyder.

"Den traditionelle IT-afdeling eller IT-medarbejder varetager fortsat virksomhedens interne IT-ydelser, men skal samtidig håndtere eksempelvis nye sikkerhedsudfordringer og nye måder at tilvejebringe medarbejdernes arbejdsværktøjer på", siger Helle Rosdahl Lund, der er direktør i CBAF.DK. "IT-chefen kommer i højere grad til at samarbejde med eksempelvis HR-chefen, fordi BYOD bliver en vigtig del af at tiltrække og fastholde medarbejdere". Hun påpeger, at den gammeldags opfattelse af fleksibilitet i tid og sted vil blive gevaldigt udfordret i de kommende år. Hermed kommer både ledelse og selvledelse i spil i en grad, som vi ikke tidligere har oplevet.

"Virksomhederne er jo nødt til at acceptere udviklingen. Det handler om at kunne tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere, og det gør man bl.a. ved at gøre det lettere for dem at arbejde mobilt og på distance. Men der er også fordele ved BYOD for virksomhederne. Det er især forbedret medarbejdertilfredshed, forbedret produktivitet, forbedret mobilitet hos medarbejderne og reducere omkostningerne til IT. Endelig skal man ikke se bort fra, at det også bliver lettere at få nye medarbejdere, vikarer og konsulenter med om bord, når de selv medbringer deres egne arbejdsredskaber. De skal ikke først skal oplæres, og virksomheden bærer ikke udgiften. Når medarbejderne kender deres egne værktøjer, er de mere selvhjulpne i forhold til at skulle serviceres og få løst tekniske problemstillinger", siger Helle Rosdahl Lund.

Se mere i Rapporten Fremtidens Arbejdsplads er her allerede – fremtidens bedste ledelsespraksis på www.cbaf.dk

Kilde: Ahead, Magasin Fra Atea. Kan downloades på www.atea.dk

SKYEN SKABER KONTORER HER, DER OG ALLEVEGNE

De internetbaserede netværk (communities) vil være i centrum som den sociale lim, der binder os sammen, siger Preben Mejer

Af Kim Reich

Det danske aftalesystem har mere end 100 år på bagen og i al den tid har arbejdsgivere og arbejdstagere levet omkring den antagelse, at arbejdspladsen i fysisk forstand er omdrejningspunktet for virksomhedernes aktiviteter.

Sådan bliver det ikke i fremtiden – i hvert fald ikke hvis man forstår arbejdspladsen som en stationær foreteelse, hvor alle møder om morgenen og går hjem om aftenen.

Det mener Preben Mejer, der i sin tid grundlagde Danadata og i dag er efterspurgt som IT-guru og innovator over det meste af verden. Der vil stadig være centralt placerede jobfunktioner, men løsningen af en række opgaver bliver i stigende grad uafhængige af tid og sted. Det kan man se i den vækst, der er i antallet af selvstændige, frie agenter, og i efterspørgslen efter kontorkvadratmeter.

“Der er en tendens i retning af faldende efterspørgsel efter kontorkvadratmeter. Det er slut med de store glaspaladser og prangende virksomhedsdomiciler, men det er ikke kontorets død. Dets rolle vil i fremtiden være at rumme det vi kalder ‘Multi-person Activities’. Man arbejder i vid udstrækning, hvor man er,” siger Preben Mejer, og årsagen er at de forskellige værktøjer og platforme er ved at forvandle arbejdsbegrebet og dermed arbejdsdagen.

“I PC’ens første fase blev der sat strøm til de ting, der var i forvejen. Man fik elektrificeret postbuddet og de eksisterende bogføringsprocesser. Der var fokus på de simple transaktioner og man var stadig låst fast til den gamle søjletænkning, hvor man havde IT i en søjle, telefonen i en anden osv. uden ret megen interaktion mellem dem. Nu er vi på vej mod en opløsning af alt det vi kender og har arbejdet med i en årrække. Nu er PC’en sendt på pension. Smartphones og tablets – alverdens former for mobile enheder - tager over.

Undersøgelser bl.a. fra OFFICETEAM, der er et amerikansk rekrutteringsbureau, viser at flere og flere vil telekommunikere frem for at sidde i kø på motorvejen for at nå frem til en traditionel arbejdsplads. Medarbejderne vil være mobile og fleksible i takt med at virksomheden forandrer sig for at møde nye opgaver og udfordringer i markedet.

“Det, der sker nu og vil ske i de kommende år, er at vi slipper fri af kontoret. Kontoret som sådan er et levn fra fortiden, så der sker altså noget omkring



Preben Mejer er løst tilknyttet non-profit videncenteret Innovation Lab, som han selv startede i 2001. Foto: Bo Nymann

vores måde at arbejde på, omkring vores fysiske arbejdsmiljø og med de enheder vi bruger,” siger Preben Mejer.

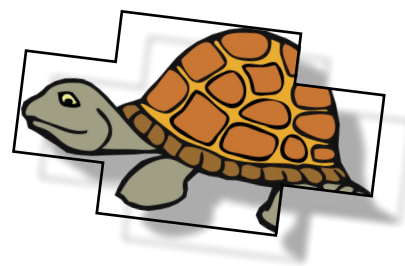
Det forstærkede individ

Fremtidens ‘kontomedarbejder’ er blevet døbt “The amplified Individual” – altså den forstærkede individualist. Det er en person, der ifølge Andrea Saveri fra The Institute for the Future i Silicon Valley i Californien vil indtage en nøglerolle i virksomhedens organisation. Karaktertrækkene præges af en høj social aktivitet, super samarbejdsvilje og evne til at improvisere. Det er mennesker, der kobler sig på deres netværk, filtrerer mængden af informationer til noget brugbart og løser opgaver.

Mennesker har dog fra tid til anden behov for social og faglig kontakt. Derfor vil de mødes en gang i mellem ligesom man eksempelvis gør på Innovation Lab, hvor kun få af medarbejderne kommer fast hver dag. De er til gengæld virksomhedens nøglemedarbejdere, for de ved i kraft af deres interne position alt, hvad der foregår. Men ellers mødes ledelsen med de andre med 14 dages mellemrum, hvor man byder ind på nye opgaver, fortæller hvad man arbejder med og udveksler ideer og tanker. Det betyder, at fremtidens chef er en glad mand. Bliver opgaverne ellers løst til tiden, skal han nemlig ikke bekymre sig om ret meget andet end at tænke nyt og bære igennem.

“Arbejdstid som begreb bliver en by i Rusland. Man får løn for at udføre en opgave. Arbejdsmiljø er også en vanskelig sag, når folk aldrig er til stede. Hvor skal vi snakke arbejdsmiljø? Hjemme hos mig selv eller på en Starbucks-cafe, mens jeg lige tjekker min mail? Alt, hvad der ligger i det gamle fagforeningsunivers, vil være noget der glider ud. Vi har medarbejdere i Innovation Lab, der kan gå ind i en gammel traditionel fagforeningsverden og bede om bedre lys, hæve-sænkeborde osv. Resten kan man ikke gøre noget ved. De arbejder, når det passer dem, og hvis de bare leverer til tiden er det ikke noget problem,” konstaterer Preben Mejer.

Vær skildpadden – ikke haren!



En simpel og målrettet BYOD-politik giver et forspring med fremtidens mobile medarbejdere

Af Mads Skalbo, Country Manager, Citrix

Betegnelsen BYOD (bring-your-own-device) dækker over den kends-gerning, at mange i dag bruger egne enheder, såsom tablets, smart-phones og computere i arbejdsregi. Den høje grad af mobilitet har mange fordele, men det kræver, at virksomheden tænker sig om og udarbejder en BYOD-politik, så følsom data beskyttes og produktiviteten øges. Planlægning er afgørende – ikke hastighed.

Den moderne arbejdsplads er ikke længere nødvendigvis lig med en fast plads og et skrivebord. Derimod betyder den teknologiske udvikling, at størstedelen af de ansatte i dag har brug for at have adgang til virksomhedens platforme fra forskellige enheder.

Muligheden for at arbejde når som helst og hvor som helst øger produktiviteten hos medarbejderne. Det til trods, hersker der stadig en række misforståelser omkring faren ved at tillade medarbejderne adgang til virksomhedens platform via privatejede enheder. Ved at følge nedenstående guidelines kan man udforme en BYOD-politik, som fremmer sikkerheden i alle led i virksomheden.

BYOD er ikke kompliceret, men forarbejdet er vigtigt. Sørg for at engagere interessenter gennem best practice-eksempler

En god BYOD-politik bør tage udgangspunkt i en dialog med de vigtigste interessenter og samtidig ind-drage tidligere erfaringer. Citrix' "Workplace of the Future"-rapport fra 2012, en global undersøgelse blandt 1.900 it-chefer, viste, at BYOD-politikken oftest udarbejdes af it-afdelingen, ledelsen og HR.

Undersøgelsen viste også, at hver medarbejder i 2020 må nøjes med to tredjedele skrivebord og i snit vil benytte seks digitale enheder, som fx tablets, smartphones og pc'er i deres arbejde. Du kan se en sammenfatning af undersøgelsens resultater i figuren på næste side.

Al succes beror på forberedelse – opstil mål og kommuniker dem tydeligt

Alle interessenter skal inddrages fra begyndelsen for

at skabe en succesfuld BYOD-politik. Det kan derfor være en hjælp at tage stilling til følgende parametre:

Deltagelse – hvem bør involveres?

Enheder – hvilke enheder er tilladte?

Apps og data – hvilke er tilgængelige?

Teknisk support – hvilke services tilbydes?

Lovgivning – hvilke implikationer kan der opstå?

Økonomi – hvem ejer og betaler for hvad?

Ved at klarlægge alle de implicerede interessenters krav kan man skræddersy en BYOD-politik, der tilgodeser alle behov.

Formuler BYOD-politiken – en simpel og sikker politik er den mest effektive

Det er en fordel at udnytte den eksisterende it-infrastruktur som grundlag for politikken og udbygge den med Software-as-a-Service-applikationer (SaaS) til at understøtte en sikker og effektiv implementering af BYOD-politikken. Politikken skal sikre, at virksomhedens følsomme forretningsoplysninger beskyttes, og samtidig skal den være kompatibel med alle enheder.

Med en pålidelig og sikker it-infrastruktur kan alle virksomhedens fokusområder tilpasses de skiftende forretningskrav, der er en naturlig del af at drive virksomhed. Muligheden for at arbejde, når man vil og hvor end man befinder sig, sparer virksomheden for mange penge, fordi medarbejderne selv kan strukturere deres arbejdstid og være mere produktive. Dette sikrer driftskontinuitet samtidig med, at



fleksibiliteten er en fordel for medarbejderne.

Forhast ikke processen – undgå misforståelser, vær grundig og reducer omkostninger

Ved at have en fornuftig tilgang til BYOD kan man undgå almindelige misforståelser og fjerne de barrierer, der måtte være i forbindelse med implementeringen – husk blot:

”Don’t fight it, feature it” – grib de muligheder, BYOD tilbyder

Hold det simpelt – den bedste BYOD-politik er simpel

Selvtbetjening – lad selv medarbejderne vælge enhed, apps og data

Vedligehold informationssikkerheden – følsomme forretningsoplysninger skal beskyttes af en centraliseret og sikker it-infrastruktur

Minimér omkostningerne – BYOD er en god forretning både for virksomheden og for medarbejderne, fx. minimeres supportomkostningerne og alle ressourcer udnyttes maksimalt

Hos Citrix benytter vi os naturligvis selv af BYOD, og på verdens-plan fortæller over halvdelen af vores medarbejdere, at de oplever en produktivitetsfordel, samtidig med at vi som virksomhed har opnået en besparelse på omkring 18-20 %.

Det taler jo sit tydelige sprog.

Den høje grad af fleksibilitet og ubegrænset adgang til virksomhedens platforme øger altså medarbejdernes produktivitet og medfører positive besparelser. Vælger man skildpaddens simple og målrettede strategi, er man allerede ét skridt foran i kapløbet om at skabe de bedste rammer for fremtidens mobile medarbejdere.

Citrix: ”Workplace of the Future”-rapport fra 2012 om mobilitet på arbejdsmarkedet.

BRING YOUR OWN DEVICE



New Normals – New Standards

Af Søren Jensen, direktør i Atea

Overskriften er taget fra Danske Banks reklamekampagne, men kunne ligeså godt have været overskriften til et indlæg om ny ledelse i forhold til den måde informationsteknologien påvirker vores adfærd på og hvordan denne ændre vores holdninger, også når det gælder forholdet imellem medarbejder og arbejdsgiver.

Danske Bank har samtidig lært os at betjene os selv via internettet og har formået at skabe en af de bedste kundeplatforme for bankforretning på alle 3 digitale platforme (PC, Smartphone og Tablet), som vi betjener os af digitalt, når vi kommunikerer og har relationer på tværs af de mange digitale økosystemer vi færdes i.

Denne adfærd kan vi som ledere allerede forvente rammer os nu, da vores medarbejdere vil stille forventning til at kunne betjene sig selv i det økosystem vi udgør som arbejdsgivere, hvorfor vi som ledere ligeså godt kan indstille os på, at alt hvad vi har tilgængeligt i den analoge verden og i virksomhedens intranet, skal gøres tilgængeligt digitalt i egne økosystemer - på alle 3 teknologiske platforme.

Fælles for de 3 platforme er at de understøtter en internetbrowser og App, hvorfor det ikke længere er nok at have en mobil strategi, men at virksomheden skal have en strategi om mobilitet, hvis man skal være tilstede på de værktøjer, som i dag er en forudsætning for at kunne begå sig såvel socialt, som erhvervsmæssigt.

Den direkte påvirkning i vores måde at organisere os og arbejde samme på vil være:

- Vi går fra matrix organisation til virtuelle organisationer, hvor begrebet "leder" for medarbejdere udvaskes i traditionel forstand, til at være selvstændige forretningsansvarlige ansat af virksomheden, der driver sin butik i butikken ift. en række forretnings KPI'er.
- "Span of control" ift. antallet af medarbejder pr. leder vil øges i samme ombæring, da vi i kraft af mere selvbetjening i ansættelsesforholdet vil dyrke profiler der har selvledelse, samtidig med at arbejdsmarkedet generelt vil være mere oplyst og bedre uddannet, hvorfor der b' vil blive stillet krav om selv-



Søren Jensen

ledelse. En hjemmearbejdsplads vil eksempelvis ikke længere blive opfattet, som et privilegium, men som en arbejdsmæssig ret.

- Uanset finanskriser eller ej, vil der gradvist ske en stigende personaleomsætnings-hastighed på arbejdsmarkedet efterhånden, som de nye generationer fylder mere på arbejdsmarkedet, da der vil blive stillet spørgsmål til loyalitet ift. sin arbejdsgiver, som gradvist vil blive opfattet, som naivitet, da hele værdisættet i samfundet ændre karakter til at være sig selv mere bevist, hvorfor arbejdsgiveren vil blive valgt til og fra, ift. om arbejdsgiveren har samme værdisæt som mig.
- Vi går fra "Push" til "Pull" ledelsesværktøjer, som allerede rammer virksomhederne nu, hvor begreber og megatrends som BYOD (Bring Your Own Device) og Consumerization, allerede har sat sine spor i mange virksomheder. Prøv blot at kigge på din kollegas mobiltelefon og se om den er virksomhedens standardtelefon eller ej - vi er i denne kontekst mere loyale til vores eget valg af mobiltelefon end virksomhedens valg og virksomheden går fra at have en IT politik til at få en ansvarlighedspolitik, hvor nye leveregler og forventning til adfærd vil gå hånd i hånd med mere selvledelse.

Sagt med andre ord: New Normals – New Standards

CBAF.DK debaterer i Jyllands-Posten: PAS PÅ YAHOOEFFEKTEN

Af Helle Rosdahl Lund, direktør, Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv, og Kim Reich, journalist og kommunikationsrådgiver

Fornylig besluttede internetgiganten Yahoo's topchef, at alle medarbejderne fra den 1. juni 2013 skal møde fysisk ind på deres arbejdsplads hver dag. Og samme besked vil danskerne få, siger arbejdsmarkedsforsker Henning Jørgensen fra Aalborg Universitet ifølge Jyllands Posten den 4. marts. Han mener, at hjemmearbejdspladser er en rigtig dårlig idé og at man ikke kan skabe udvikling og fremdrift, hvis medarbejderne er spredt for alle vinde og sidder foran hver sin pc-skærm derhjemme.

Der skal med andre ord strammes op, som en ledelseskonsulent formulerer det i artiklen, men er det nu den rigtige vej at gå? Skaber det på den lange bane udvikling og innovation, hvis ledelsen så åbenlyst udnytter beskæftigelsessituationen? Hjælper det at kalde medarbejderne til orden ved at kræve, at de er fysisk til stede? Kan man i det hele taget betragte dem som en ensartet, veldefineret ressource eller er man nødt til at anerkende, at vi i dag eksempelvis har fire generationer på arbejdsmarkedet med hver deres behov, men også forskellige indgange til, hvordan man kan bruge teknologien som et redskab til at skabe resultater – også på distance?

Et godt eksempel på virksomhedernes virkelige udfordring er Generation Y, der lige nu er på vej ind på arbejdsmarkedet. Det er en generation af individualister, der sætter livsværdi før karriere og hvis loyalitet i højere grad retter sig mod deres sociale netværk end mod arbejdspladsen. Det bliver de ikke mindre produktive af - før man hegner dem ind i det gamle industrisamfunds måde at tænke arbejde og ledelse på, dvs. du arbejder kun, hvis du er tilstede og er synlig. Det er en generation, der ser fleksibilitet og diversitet som en selvfølge. Med diversitet menes ikke kun mangfoldighed i forhold til alder, køn og eksempelvis kulturelt ståsted, men også accept af forskellige arbejdsstile.

Globaliseringen, kompleksiteten i og omkring virksomheden samt kravene til bæredygtig ledelse gør det mere nødvendigt end nogensinde for den enkelte leder at finde ud af, hvad det er, der er vigtigt på det personlige plan, og hvordan hver enkelt medarbejders behov i livet kobles med hans eller hendes indsats i forhold til vækst-målene. Flexibilitet og balance som handlingsparametre er ikke for alvor slået igennem i virksomhederne, blandt andet på grund af den herkende kultur samt de bagvedliggende systemer og arbejdsprocesser.

Men de virksomheder, der trods alt har gjort op med deres mainstreamforestilling om fleksibilitet og tidsperspektivet - med nye former for performancemålinger og talentmanagement - har fået ændret væsentligt på hele deres tænkning. De har skabt nye resultater gennem balance og fleksibilitet, fordi resultaterne er blevet målt på output. Man har med succes forladt den traditionelle forestilling om den engagerede medarbejder og blev set-kulturen som vejen til forfremmelse. Der er blevet stillet skarpt på, hvordan organisationen kunne være manøvreedygtig, så den kunne handle og tænke nyt, samtidig med at der var fokus på den menneskelige faktor.

Det kan synes som en detalje, at der nu advokeres for at droppe hjemmearbejdet, men udmeldingerne er faktisk udtryk for en forældet ledelsestænkning, hvor man skræmmer talenterne væk og stavnsbinder innovationskraften og kernekompetencerne i en klassisk top-down lederstil. Vi siger ikke, at det ikke virker - vi siger bare, at det ikke på den lange bane er løsningen på vores produktive efterslæb.



Book et møde eller et spændende oplæg på tlf. 40147360/50502016 eller kontakt os på [info@cbafe.dk/](mailto:info@cbafe.dk) mail@kimreich.com

The winning Company!

Fleksibilitet 2.0

Diversitet 2.0

Teambulding 2.0

The best businesscase!

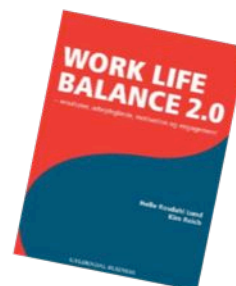
NØGLEN TIL RESULTATER, ARBEJDSGLÆDE, MOTIVATION OG ENGAGEMENT

Vilkårene for at få succes som leder i det 21. århundrede har aldrig været mere udfordrende. Du skal ikke kun mestre globalisering, klimaforandringer og miljøpåvirkninger, men også være parat til at give individet mere plads i forhold til kollektivet. Vi er på vej ind i en digital livsstil, der vender op og ned på vores måde at arbejde på. Vi står med fire generationer på arbejdsmarkedet med meget forskellige behov. Flere og flere takker pænt nej til en fast karriere til fordel for et liv i balance. Samtidig bliver der kamp om talenterne.

Work-life balance 2.0 handler om, hvordan fleksibilitet og balance skal tænkes ind i ledelsesmanualen på en helt ny måde. Vi må tænke og handle radikalt anderledes for at blive konkurrencedygtige. Fremtidens succesfulde ledelse handler om at skabe arbejdsglæde og vækst gennem fleksibilitet og balance. Skal vi lykkes, må vi bryde endegyldigt med de tanker og strømninger i ledelsesarbejdet, som har rødder i det mere end 100 år gamle industrisamfund".

Helle Rosdahl Lund er direktør, ledelsesrådgiver og foredragsholder. Hun har arbejdet med ledelse, strategi, forretningsudvikling, HR og etablering af virksomheder i Danmark og udlandet. Rådgiver og skriver bl.a. om work-life balance, diversitet, det fleksible arbejdsliv og ledelse. Deltog med indlæg i den alternative velfærdskommission: En moderne familiepolitik, 2006.

Kim Reich er journalist og kommunikationsrådgiver. Han var bl.a. fra 1992 til 1999 ansat hos Danske Civiløkonomer. Her redigerede han foreningens blad Civiløkonomen og var samtidig redaktionssekretær for det estimerede fagtidsskrift Ledelse & Erhvervsøkonomi. Han blev selvstændig i 2001 og har på eget forlag udgivet fagblad om ledelse. Han er tillige formand for erhvervsrådet i Egedal Kommune.



Helle Rosdahl Lund og Kim Reich er bogaktuelle med bogen "Work-life balance 2.0 - resultater, arbejdsglæde, motivation og engagement" på forlaget Gyldendal Business.