

WORK LIFE BALANCE 2.0

– resultater, arbejdsglæde, motivation og engagement

Helle Rosdahl Lund
Kim Reich

GYLDENDAL BUSINESS

INDHOLD

INDLEDNING	7
Balancetiltagene har været en relativ succes	8
Det er tid til et opgør med gamle tænkemåder	9
Dilemmaet mellem økonomisk og social bæredygtighed	11
Der er brug for et nyt ledelsesparadigme	12
1. DEL. HVORFOR ET OPGØR MED MYTER OG FORDOMME OM BALANCE ER NØDVENDIGT	15
KAPITEL 1. INDUSTRISAMFUNDET I FORANDRING	16
Fra tids- til resultatperspektiv	17
De digitale indfødte sætter en ny dagsorden for arbejde	18
Afgørende udviklingstræk vil præge vores levevis	19
Verden ifølge krisen	21
CSR – et skridt på vejen	21
Medarbejderne bliver det nye brand	23
Arbejdsbegrebets forandring	23
8-16-dogmet er under udfasning	25
Det store vækstpotentiale	26
Vi må gøre op med de gamle bindinger	27
Oticon – et dynamisk afsæt	28
Identiteter i forandring	29
Den gordiske knude	30
Hvem vinder kampen om vores hjerter?	30
Den bærende model må redefineres	32
Sammenfatning	33
KAPITEL 2. WORK-LIFE BALANCE SOM BEGREB	35
Ubalance på kryds og tværs	36
Udviklingshæmmende fagforeninger	37
Sprogforvirring eller forskellige begreber?	38
Livsbalance, arbejdslivsbalance og arbejdsbalancen	39
Et tilløb til en definition	40
Sammenfatning	42
KAPITEL 3. FRA FOKUS PÅ STRESS TIL WORK-LIFE BALANCE	43
Er stress et alders- eller kvindelateret fænomen?	44
Indikationer af arbejds- og personlighedsrelateret ubalance	45
Videnarbejderne: Det moderne samfunds vækstmotorer	47
Udfordringen: Det grænseløse arbejde	50
Videnarbejdernes dilemma	52
Fra stress til work-life balance	53
Sammenfatning	55

KAPITEL 4. STRESS – ET TRAUME PÅ ARBEJDSPLADSEN	57
Stress som et tegn på ubalance	58
Forvirring om begrebet stress	61
Forskellige stress-situationer	62
Konkrete symptomer på stress	65
Kollektivt krydspres	66
Forebyggende og behandlende stresspolitikker	67
Virker stresspolitikkerne?	69
Sammenfatning	70
2. DEL. PÅ VEJ MOD ET NYT HELHEDSSYN	72
KAPITEL 5. WORK-LIFE BALANCE HISTORISK SET	73
Introduktionen af work-life balance	73
Generation X: Generationen der ville balancere	74
2000 – balancedebatten får nyt liv	76
Fokus på ligestilling	77
Et årti med forandringer på arbejdsmarkedet	80
Finanskrisen der kom på tværs	81
Sammenfatning	82
KAPITEL 6. FAMILIEPOLITIK I DANMARK	84
Familien som institution	85
Familien i den politiske bevågenhed	86
Fra velmente erklæringer til ingenting	88
Familielovgivningen er forældet	89
Det nye billede af familien	89
Familien og arbejdslivet	91
Hvor er de samlende initiativer?	92
Sammenfatning	94
KAPITEL 7. FAMILIEPOLITIK OG WORK-LIFE BALANCE I PRAKSIS	95
Hvad er en familiepolitik?	96
Hvad indeholder en familiepolitik?	97
Hvad gør de bedste bedre?	98
De fleste arbejdspladser kan involveres	99
Perspektivering af den familiepolitiske indsats	100
Ledelsesdilemmaet	102
Fra personalepolitik til strategi	104
Sammenfatning	105
KAPITEL 8. WORK-LIFE BALANCE OG DEN PERSONLIGE BALANCE	106
Integrationen mellem livets arenaer	108
Balancens kompleksitet	109
Den indre balance bliver ofte overset	110
Organisationens følelser	111
Balancekompetence er fremtidens personlige nøglekompetence	112



Den enkeltes balance i mødet med andre	113
Work-life balance 2.0 giver mening	115
Sammenfatning	116

KAPITEL 9. UDFORDRINGER SOM INGEN LEDER MÅ OVERSE **118**

Trend 1: Flergenerationsarbejdsstyrken udfordrer ledelsen	118
Trend 2: En ny work-life balance for performance og liv	122
Trend 3: Bestående og nye familieformer stiller krav om nye karriereveje	125
Trend 4: Kampen om talenterne spidser til	128
Trend 5: Teknologien ændrer arbejdet og måden det udføres på	130
Trend 6: Trængselsproblematikken udfordrer den gamle model	132
Trend 7: Bæredygtighed som forudsætning for konkurrenceevne	134
Sammenfatning	135

KAPITEL 10. DERFOR ER ET OPGØR NØDVENDIGT **136**

Fremtidens produktivitet er andet og mere end tid på arbejde	137
Den engagerede medarbejder	138
Fra balance i tid og sted til work-life balance 2.0	139
Fra balance mellem arbejde og familieliv til et balanceret liv	140
Fra ligestilling til ligestilling	141
Sammenfatning	143

KAPITEL 11. PÅ VEJ MOD ET PARADIGMESKIFT **144**

Innovation i arbejdslivet gav plus på bundlinjen	144
Videnarbejde i tæt kobling med produktionen	146
Viden er den nye kapital	147
Betydningen af følelsesmæssig trivsel	148
Det nye og mere omfattende ledelsesparadigme	149
Balance er en vækstfaktor	150
Bæredygtig ledelse	152
Sammenfatning	154

KAPITEL 12. WORK-LIFE BALANCE 2.0 I ET STRATEGISK PERSPEKTIV **155**

Den forretningsorienterede indgang	155
Den manøvrede organisation	156
Fleksibilitet som forretningsparameter	156
Deltid som en del af udviklingen	158
Fleksibilitet giver bedre adgang til kunderne	159
Talentmanagement og opgør med tidsfleksibilitet	160
Forbedret produktivitet og øget effektivitet	161
Måden vi samarbejder på vil ændre sig	162
Det er ikke teknologien der er ledelsesudfordringen	163
Nytænkning af fleksibilitetsbegrebet	164
Sammenfatning	166





KAPITEL 13. ARBEJDSPLADSKULTUREN MÅ ÆNDRES	167
Den interne fleksibilitet bliver udfordret	168
ROWE som procesgenerator	169
Arbejdspladskulturen – hvordan kommer vi videre?	170
Arbejdet med lederens mindset	171
Mellemlidernes særlige frygt	173
De ansattes usikkerhed	174
Ændring af kulturen	175
Sammenfatning	176
3. DEL. BALANCERET LEDELSE OG BÆREDYGTIG VÆKST	177
KAPITEL 14. KERNEKOMPETENCEN: BALANCERET LEDELSE	178
Arbejdsvilkårene i spil	179
Dilemmaet mellem kort- og langsigtet ledelse	180
Balancen mellem det professionelle og det personlige i eget lederskab	181
Balancen mellem de forskellige ledelsesfaglige opgaver	182
Teamledelse med fokus på kompetencer og værdier i teamet	183
Balanceret ledelse mellem tillid og kontrol	185
Balancen mellem præstationsmålinger og balancerede præstationsmålinger	187
Sammenfatning	189
KAPITEL 15. DEN PERSONLIGE INDGANG	190
Mindset for universel bæredygtighed	191
Den balancerede leder	192
Findes der en universalnøgle til work-life balance 2.0?	193
Udform de nye ledelsesprincipper	195
Hvorfor ikke starte selv?	196
At lede fællesskaber	197
At lede mangfoldighed	198
At lede talent	199
At lede adræthed og fleksibilitet	200
At lede med udgangspunkt i work-life balance 2.0	201
At lede organisationens følelser	201
Kritisk masse for forandring	202
Værktøjskassen – sådan kommer du i gang	205
Sammenfatning	208
KAPITEL 16. KOMMUNIKATION AF WORK-LIFE BALANCE 2.0	210
Kommunikation på tre niveauer	210
Nu kommer presset også indefra	212
Visionen og meningen bag kommunikationen	214
At kommunikere om forandringsprocessen	216
Sammenfatning	218
ARTIKLER OG LITTERATUR	220





KAPITEL 9

UDFORDRINGER SOM INGEN LEDER MÅ OVERSE

„Den bedste måde at forudsige fremtiden på er at skabe den selv.“

– Peter Drucker

Fremtidens arbejdsplads er her allerede. Arbejdet som sådan er det, vi gør. Men hvordan, hvorfor, hvor og hvornår har aldrig været mere individuelt end nu. Teknologien flytter grænser, ikke blot mellem nationer og finansielle systemer, men mellem virksomheder, medarbejdere og samarbejdspartnere, og påvirker hele organisationer. De udviklingstendenser, vi står over for, vil grundlæggende udfordre vores måde at tænke virksomhed, organisation og ledelse på. De vil ændre bestående aftaler og organisatoriske rammer på arbejdsmarkedet.

Vi står derfor allerede midt i et paradigmeskifte, som helt fundamentalt vil ændre vores tilgang til balance og fleksibilitet. Det er endda muligt meget konkret at udpege de syv indsatsområder eller udviklingstræk, som ledelsen skal mestre, hvis virksomheden skal have succes.

Trend 1: Flergenerationsarbejdsstyrken udfordrer ledelsen

Når vi ser på, hvordan arbejdsstyrken er sammensat aldersmæssigt, kan vi tale om en omvendt generationspyramide, hvor vi har rigtig mange ældre i arbejdsstyrken, færre i alderen 30 til 59 og færre igen af de unge. Vi står på en brændende platform, når vi tænker på konsekvenserne for virksomhedernes mulighed for at skaffe arbejdskraft.

Samtidig er vi fire generationer på arbejdsmarkedet. Det har vi tidligere været, men ikke fire generationer med så for-





skellige tilgange og forventninger til arbejdslivet. Vi har heller ikke set så store forskelle i tilgang til teknologi eller i måder at samarbejde og kommunikere på. De fire generationer er babyboomerne, generation X, generation Y samt generation Z, som vi allerede nu møder som eksempelvis ungarbejdere eller i praktikpladser.


Når vi ser på generationernes betydning for fremtidens ledelse og for muligheden for at skabe vækst og velfærd, er der især to generationer, der skiller sig ud, og som vi her skal se nærmere på. Det er babyboomerne og den såkaldte generation Y. Det skyldes, at der mellem disse to generationer ligger den største dynamik for udvikling eller afvikling af arbejdspladser.

Babyboomerne er den store generation, der er født både under og efter Anden Verdenskrig, nemlig i perioden 1940-54. Den er måske bedre kendt som 68-generationen – et navn, den har fået efter ungdomsoprøret. Generation Y er født i perioden 1978-94 og er i modsætning til babyboomerne den mindste generation i mange år. Y'erne er blandt andet kendetegnet ved at have andre arbejds- og samfundsværdier end tidligere generationer samt en helt anden og mere naturlig tilgang til informations- og kommunikationsteknologien.

Der findes nogle ligheder mellem generation Y og 68-generationen, som er interessante for den fremtidige udvikling af virksomheder og samfund. Michael Hulme, professor ved Lancaster University og formand for tænketanken Social Futures Observatory, arbejder med at forstå og forudse sociale forandringer og deres konsekvenser for samfund og virksomheder. Han har i artiklen „Back to the future“ sat fokus på de sociale og kulturelle ændringer, der kom med 68-generationen, samt de sociale og kulturelle ændringer, som vi har set begyndelsen på med generation Y.

Der er, påpeger Michael Hulme, en række interessante paralleller mellem 68-generationen og generation Y, fordi de begge gør oprør mod det eksisterende samfund, og fordi begge generationer formår at skabe vækst gennem de nye muligheder, som teknologien tilbyder.





I 1960'erne og 1970'erne var ungdomskulturen med til at bryde med det etablerede samfund. Man brød med forestillingen om, at man skulle leve op til forældrenes forventninger og til de traditioner, man i generationer havde haft med sig i forhold til familie, arbejde og samfund. Ind kom frisættelse og individualisme udtrykt gennem blandt andet tøjstil, musik og nye kulturelle udtryk. I denne periode voksede også en ny samfundsbevidsthed frem med fokus på konkrete miljøsager. I jagten på at frigøre og realisere sig selv startede denne periodes individualisme.

Generation Y, der er godt på vej ind på arbejdsmarkedet, er også individualister. Det er en generation, der blandt andet udtrykker individualismen gennem andre livsværdier og ønsker om mening og synlighed på forskellige sociale medier. Men det er også en social generation og en generation, hvis loyalitet retter sig mere mod deres sociale netværk end mod arbejdspladsen. Gennem deres anvendelse af teknologien skabes ny vækst – og nye samarbejdsformer. Generation Y's tilgang til teknologien og internettet er med til at skabe nye former for virksomheder, der udfordrer eksisterende virksomheder og traditionelle brancher. Det er også en generation, der ser fleksibilitet og diversitet som en selvfølge. Det kan få indflydelse på alle virksomhedens funktioner: human resource, salg, marketing, distribution og kundeservice mv.

Det store spørgsmål er imidlertid, om vi får mulighed for at forny os og forstår at udnytte de muligheder for vækst og innovative arbejdsprocesser, som den unge generations indgang til teknologien kan føre med sig. Kan 68-generationen vende tilbage til sine rødder og tage et opgør med det, den selv stod for i sin tid? Er de i stand til at lede den mere komplekst sammensatte arbejdsstyrke med forskellige arbejdsstile, så man – som Michael Hulme siger – ikke behøver et nyt generationsopgør, men kan koncentrere kræfterne om udvikling? Det, vi taler om, er jo reelt et oprør mod det samfund, som de selv har skabt, og som nu er blevet til „det etablerede samfund“.

Michal Hulme påpeger også, at hvis ikke 68-generationen kan give plads for de nye måder at arbejde og bruge teknologien

på, som kommer fra generation Y, er de med til at stoppe væksten og forringe konkurrenceevnen. Vi har brug for et teknologisk og ikke mindst mentalt hop ind i fremtiden.

Generation Y: De selvstændige

Generation Y vil gerne bidrage til noget meningsfyldt. De vil forhandle, drøfte og kunne se meningen med deres arbejde, men som generation betragtet står de også med nogle udfordringer. En af dem er, at de er ambivalente over for de mange valg, der skal tages. Derfor standser de op midt i et uddannelsesforløb eller siger op på arbejdspladsen. De har svært ved at fastholde en linje, har Johannes Andersen, der er forsker ved Aalborg Universitet, peget på i *Unge mellem fritid og forbrug – Om ungdomsgenerationer 1950-2010*.

Det er en gruppe, der har stor selvtillid, men ikke nødvendigvis stort selvværd. Derfor betyder ledelse og feedback meget for dem, ligesom individuel tryghed har stor betydning. Mange i gruppen fravælger de lange arbejdstider og topjob, hvis det går for meget ud over resten af deres liv. De ser i højere grad deres leder som sparringspartner, og manglende dialog kan få dem til at søge nye græsange. Derfor er det heller ikke pligtfølelse, der knytter dem til en bestemt arbejdsplads, men at jobbet er motiverende og giver mening.

Ifølge en artikel i Forbes 2012 var det kun 36 procent af de unge amerikanske Y'ere, der havde nævnt deres job på deres onlineprofiler. Det kan skyldes, mener Dan Schawbel – der har grundlagt virksomheden Millennial Branding og skrevet en bog, *Me 2.0* – at de ser deres uddannelse som et livslangt forløb og deres job som noget midlertidigt. „De tilbringer to år i hvert job og vil i gennemsnit nå at have ni job, fra de er 18, til de er fyldt 32,“ siger Dan Schawbel til Forbes.

Et andet kendetegn ved generationen er, at de gerne springer ud som iværksættere og dermed bliver selvstændige som ganske unge. Vil man undgå at miste en Y'er, skal man derfor give dem meget frie hænder i arbejdstilrettelæggelsen og sørge for, at de kan folde sig ud.

Generation X: De pressede

Generation X (generationen født i perioden 1965 til 1980) følger på nogle områder i 68-generationens fodspor. Det gælder blandt andet tilgangen til de sociale medier. Begge generationer halter bagefter generation Y, når det gælder om at bruge teknologien og om helt at tage det fleksible arbejdsliv som en selvfølge. Der er dog en væsentlig forskel på 68-generationen og generation X, idet X'erne har mere fokus på familien som værdi, end 68'erne havde.

Det var generation X, der banede vejen for fleksibilitet i arbejdslivet. Det var dem, der begyndte den lange rejse mod at arbejde smartere og udnytte de teknologiske muligheder. Men det er også en generation, som er vokset op med og er blevet undervist i de traditionelle tanker og teorier om ledelse, der blev dannet for årtier siden. X'erne og velfærdsstaten er som siamesiske tvillinger, som chefredaktør Tom Jensen beskrev sin egen generation i et blogindlæg i Berlingske i 2010. Generation X har også været kendt som nå-generationen eller „Generation Whatever“. De er en medvindsgeneration, som næppe er indstillet på forandringer, fordi de selv havde nok at gøre med at rette op på deres forældres „revolutionære hærgen“.

Generationens dilemma er, at den kan blive sprunget over i et generationsskifte på ledelsesgangene og i det politiske miljø, for eksempel på Christiansborg. Johannes Andersen har peget på dem som den generation, der ikke kom ind i Folketinget, og som mange steder står til at blive sprunget over, når der skal fordeles topposter.

De krav om fleksibilitet, som generation Y møder arbejdslivet med, og som generation X altså startede, er ikke bare kommet for at blive, men vil være en af drivkræfterne for både balance og forretningsmæssige resultater.

Trend 2: En ny work-life balance for performance og liv

„Ledere vil ikke være topdirektører, hvis de ikke kan få balance i livet.“ Det var de hårde facts, som fremgik af en global



undersøgelse foretaget af Burson-Marsteller i samarbejde med Economist Intelligence Unit i 2005. 54 procent af alle respondenterne ville tænke sig om to gange, før de sagde ja til en toppost. Baggrunden var, at de med et topjob ikke ville kunne få et liv i balance. Hele 60 procent af europæerne og 64 procent af nordamerikanerne ville betakke sig. Undersøgelsen blev gennemført i 65 lande blandt 685 indflydelsesrige personer. Flere andre undersøgelser understøtter konklusionerne.

Efter den finansielle krise skulle man måske tro, at interessen for work-life balance er faldet. Tværtimod. Ifølge Hay Groups „Leadership 2030 Study“ vil vi se mere individualisering og mere værdipluralisme. Vi forventer mere af os selv og ønsker samtidig også mere frihed. At gøre karriere er en vigtig del af vores søgen efter selvudfoldelse, men vores loyalitet retter sig i stigende grad mod sociale netværk og i mindre grad mod arbejdsgiverne.

Vi har i CBAF gennem en årrække arbejdet med balanceproblematikken og set, at der er en klar tendens i retning af mere work-life balance, og udviklingen vil accelerere i de kommende år. Det skyldes ikke kun, at de nye unge på arbejdsmarkedet (generation Y) ikke i samme grad som tidligere kobler identitet med arbejde. Det skyldes også ændrede værdinormer i samfundet generelt, hvor bæredygtighedsprincippet vinder frem. Grænsen mellem arbejde og fritid bliver mere flydende, hvorfor work-life balance i det 21. århundrede har fokus på andet end børn og livsfaser. Håndtering af balancen mellem arbejde og privatliv og interaktionen mellem arbejde og privatliv får direkte betydning for performance og bundlinje.

Ledere, der ikke ønsker at sætte alt på et bræt karrieremæssigt, og medarbejdere, der i stigende grad efterspørger work-life balance, giver klare fingerpeg om de nye tider på arbejdsmarkedet og i virksomhederne. Tendensen bekræftes af en undersøgelse foretaget af konsulentfirmaet Workplace Options i sommeren 2012. Ifølge undersøgelsen havde 43 procent af respondenterne oplevet en stigning i mulighederne for at opnå en bedre balance mellem arbejds- og familieliv. Siden deres første fuldtidsjob var det også blevet lettere at deltage i kompetenceud-



viklingsprogrammer. Mere end hver fjerde havde oplevet, at der på deres arbejdsplads og gennem de seneste fem år var sat øget fokus på work-life balance. Det havde finanskrisen ikke ændret på, ligesom 45 procent nu har adgang til mere fleksible arbejdsordninger, end de havde ved deres første fuldtidsjob.

Dean Debnam, der er CEO i Workplace Options, mener ikke, at udviklingen er til at stoppe: „Den nye udfordring er at finde de rigtige, innovative svar på spørgsmålet: Hvordan kan jeg gøre mine medarbejders liv bedre og samtidig sikre, at de bliver mere effektive, når de arbejder?“

Og i et konkurrencemiljø, hvor arbejdslivet ikke er en spurt, men et maratonløb, bliver de mennesker, der formår at have balance, en efterspurgt ressource, og de arbejdspladser, der forstår at lede balance, vinderne. Virksomhederne har ikke råd, til at deres medarbejdere bliver langtidssygemeldt på grund af stress. Vi kan se af forskellige forskningsprojekter på blandt andet Harvard og INSEAD, at work-life balance-disciplinen i ledelse og i skabelsen af high-performance team vokser. Endelig vil en voksende global middelklasse skabe nye afsætningsmuligheder, men også udfordre vores konkurrenceevne. Det kræver mere uddannelse og innovation.

Balance og innovation

Anders Drejer, der er professor i ledelse ved Aalborg Universitet, har talt om sammenhængen mellem innovation og balance – og om sammenhængen mellem manglende innovation og dårlig work-life balance.

Der er flere ting, der lider under en dårlig balance – først og fremmest at vi ikke tager os tid – uproduktiv og uforstyrret tid – til refleksion og idéskabelse og til at lade batterierne op. Mange ideer opstår for eksempel i brusebadet. Her går hjernen nemlig nærmest i tomgang. Hvor skal de nye indtryk og tanker komme fra, hvis man ikke har tid til at koncentrere sig om andet end den daglige drift? Når man er presset, kan man have en uheldig tendens til at ville afslutte aktiviteter så hurtigt som muligt. I forbindelse med driftsopgaver er den tendens god nok,



men ikke når det handler om at få inspiration til at fremtidssikre virksomheden.

„I innovationsprocesser er der en delikat balance mellem at lade ideerne og koncepterne gro og modnes ved at vente, og få dem afsluttet og på plads, inden markedsvinduet lukker,“ sagde Anders Drejer i artiklen „Work-life balance og innovation – Innovation er ingen triviel sag“ i Nyhedsmagasinet Balance, 2007.

Trenden er, at balancen og interaktionen mellem arbejde og privatliv får en ny betydning. Det handler om, at der skal fokus på medarbejderens indre balance for at skabe en robusthed, der gør, at medarbejderen er så sikker, at han tager nye udfordringer op og selv åbner op for, at andre mennesker er forskellige i deres livs- og karrierevalg samt arbejdsstil. Hvad vi præsterer på de fire livsarenaer, og hvordan vi håndterer livets forskellige faser, bliver i fremtiden en del af ledelsesmanualen.

Trend 3: Bestående og nye familieformer stiller krav om nye karriereveje

Familien er ikke en entydig størrelse – for nogle indebærer den et ubrydeligt sammenhold gennem generationer, og for andre bryder eksempelvis nye samlivsformer den klassiske, patriarkalsk funderede norm. Flere end tidligere lever en singletilværelse i en længere periode, men har stadig familiære forpligtigelser.

Når vi arbejder på nye måder, giver det imidlertid også nye udfordringer i forhold til familiebalancen. Hvor kernefamilien tidligere var sammen om det meste, har de fleste i dag nye berøringsflader uden for familien. I visse tilfælde flyder arbejdsnetværket sammen med det private. Vi ser også, at mænd i stigende grad er begyndt at vælge familieliv og børn til. Og flere kvinder ønsker at gøre karriere – med børn.

Selvom de danske familier er på vej væk fra det patriarkalske familieideal, slutter de fleste alligevel stadig op om familie-modellen far, mor og børn. Men nu er begge forældre udearbejdende. Og mor og far er i højere grad ligestillede. Lars Dencik, der er professor i socialpsykolog ved Roskilde Universitet, har



betegnet den moderne danske familie som en såkaldt teamfamilie eller en slags „helle“, hvor de enkelte medlemmer bekræfter hinanden og samler kræfter til samfundslivet. Det bliver så en opgave i sig selv at sikre dette helle mod påvirkningerne fra de megatrends, der tegner fremtiden – en opgave, der skal løses i samspil med arbejdspladsen eller i forhold til arbejdstilrettelæggelsen, når man er selvstændig. Mange finder allerede en god balance mellem arbejds- og familieliv ved at kunne arbejde mere hjemme. Omvendt er der også en risiko for, at arbejdet flytter ind i hjemmet og kommer til at fylde mere og mere. Virksomhederne skal i denne kontekst indstille sig på forandringer i rollemønstrene.

Flere mænd vil balance

Lynda Gratton, der er professor ved London Business School og leder af projektet *The Future of Work is Already Here*, har i sit arbejde fokus på forskellige trends, der vil præge vores arbejdsliv. En af de trends, som hun beskriver i sin bog *The Shift*, er netop ønsket om et balanceret liv. Hun fortæller, at de unge studerende, både mænd og kvinder, siger fra over for at gå ind i et arbejdsliv, der kun levner tid og energi til arbejde. Balance, empati og det at gøre noget meningsfyldt i den store sammenhæng er nøgleord.

I CBAF ser vi samme trend. Eksempelvis sagde en far, da han tog en pause fra chefjobbet og i stedet blev ansat i en stilling med mindre ansvar: „Nu er vi fattige, men lykkelige.“ Et par år senere var han tilbage i chefstolen, men dette karrierebreak har haft stor værdi både for ham personligt og for hans lederrolle. En anden far tog med sin hustru til udlandet – som hjemmegående far i to år. Mænd står altså nu også gerne frem og fortæller om deres valg i forhold til karriere og familie.

I Norge kunne man således i 2011 læse i medierne, at to mandlige ministre i den norske regering var på barselsorlov fra ministerkontoret. Det er ikke usædvanligt, at norske ministre holder barselsorlov, heller ikke de mandlige, men de to ministre havde valgt at holde en meget lang orlov. Barne- og ligestillingsminister Audun Lysbakken tog fire måneder hjemme med sit



barn, og justitsminister Knut Storberget holdt tre måneders orlov. „Jeg savner dem, men det kan ikke passe, at mænd er mere uundværlige for arbejdspladsen eller regeringen end kvinder,“ sagde statsminister Jens Stoltenberg i en kommentar.

Den nye erhvervskvinde

The Wall Street Journal offentliggjorde i april 2012 en undersøgelse, der viste, at to ud af tre kvinder i alderen 18-34 år prioriterede et højt lønnet job. Det tilsvarende tal for de jævnaldrende mænd var 59 procent. Det bemærkelsesværdige i Pew Research Centers undersøgelse var ikke kun, at de unge kvinder i forhold til en tilsvarende undersøgelse fra 1997 meget markant havde opprioriteret deres karrieremål. De var også i endnu højere grad indstillet på at være gode mødre. Resultaterne viste, at de adspurgte kvinder ikke ønsker at gøre karriere på bekostning af ægteskab og familie, samt at flere og flere kvinder er på vej til at blive familiens hovedforsørger.

Det ser altså ud til, at kvinderne karrieremæssigt er på vej mod ligestilling, og at en signifikant aldersgruppe blandt kvinderne ønsker at prioritere arbejdslivet på en ny måde end tidligere. Og det er vores klare opfattelse, at den nye generation af karrierkvinder, der vælger at få børn, ønsker at kombinere karriere med børn. Dette emne er ofte i spil, når vi møder yngre kvinder og arbejder med kulturanalyser i virksomhederne. De ønsker ikke at være en del af en „til stede-kultur“, hvor synlighed tæller mere end resultater, men ønsker alene at blive målt netop på de resultater, de opnår.

Sandwichgenerationens særlige udfordringer

Sandwichgenerationen er betegnelsen for familier, som har fået børn i en sen alder, og som både skal drage omsorg for deres børn og for deres ældre familiemedlemmer. Her taler vi især om den følelsesmæssige og familiemæssige omsorg, som mange ønsker at give. Arbejdspladserne bliver nødt til i langt højere grad end tidligere at tage højde for de medarbejdere, der bliver klemte i en sandwich.



Nogle bruger samme betegnelse om mennesker i slutningen af halvtredserne eller begyndelsen af tresserne, der indgår i en familie med fire generationer og både har mindst en forælder og mindst et barnebarn. Hver fjerde 57-årige befinder sig i denne gruppe, fremgår det af Ældredatabasen. Disse mennesker oplever et pres, der kan sammenlignes med „børnefamilierne i en sen alder“, fordi der stilles krav om omsorg og opmærksomhed både fra den ældre og den yngre generation samtidig.

Kernefamilien er stadig en institution i samfundet, men der er flere facetter af familielivet i spil, end der har været tidligere. Derfor udfordrer familien og nye måder at arbejde på hinanden – og virksomhedens performance.

Trend 4: Kampen om talenterne spidser til

Videnarbejdere er mindre og mindre bundet af tid og sted. De føler sig ikke nødvendigvis knyttet til én arbejdsgiver, og en hel generation udfordrer gældende værdier og normer. Derfor står vi over for en helt ny udfordring, når det gælder rekruttering og talent management. Som vi så tidligere, forandres den samlede arbejdsstyrke: Flere ældre bliver på arbejdsmarkedet, færre af de yngre kommer ind. Og folk vil i stigende grad gå ind og ud af arbejdsmarkedet.

Så hvordan vinder vi kampen om talenterne, når de ældre er i overtal, og der bliver færre unge? Hvad gør vi, når familiemønstre og livssituationer ikke længere kan standardiseres i de traditionelle livsfaser?

Hvis en virksomhed skal vinde kampen om de bedste, kræver det, at ledelsen strategisk har fokus på talent management, men i en generationssammenhæng. Vi vil stadig se traditionelle karriereforsløb, hvor virksomhederne rekrutterer direkte fra uddannelsesinstitutionerne, men der vil også være andre „fødekanaler“ – herunder den mest nærliggende set i lyset af forandringerne på arbejdsmarkedet: at talenterne byder på en opgave eller et projekt snarere end på et traditionelt karriereforsløb.





Men det er ikke kun de unge, der udfordrer rekruttering og fastholdelse af de bedste. Fire generationer er i spil, og med flere ældre end unge bliver virksomhederne udfordret alene af demografiske årsager. Kobler vi disse udfordringer med nye måder at arbejde på og diversitet i arbejdsstyrken, vil det kræve en hidtil uhørt tilpasning til de nye tider. Til gengæld vil der også være gevinster at hente, hvis man er blandt de første.

Udviklingen vil gå mod en individualisering af indsatsen for rekruttering og fastholdelse. Et universelt karriere- og talentprogram matcher ikke med de enkelte og kommende medarbejders livssituationer. I disse programmer indgår et helt andet tankesæt for arbejdstid og resultater. Den traditionelle tænkning om fleksibilitet i tid og sted bliver således erstattet af aftaler om målopfyldelse og resultater. Samtidig bliver det vigtigere at identificere talentet i alle medarbejdere, så tradition og erfaring suppleres med evner for nytænkning og innovation. Fokus flytter sig fra indslusnings- og seniorpolitikker til etablering og nyttiggørelse af team på tværs af generationer og kompetencer. Det forstærker behovet for nye ledelseskompeterencer.



Knaphed på viden truer

Et mere entydigt problemscenarie er, at vi risikerer knaphed på videnarbejdere med erfaringsmæssig tyngde og fremtidsmatchende kompetencer. Knaphed på viden truer den enkelte virksomhed, der – for at kunne skabe vækst – skal være i stand til at tiltrække de rigtige medarbejdere og fastholde de bestående. Og det skal de i en situation, hvor medarbejderne vil stå stærkere end i dag, når der skal forhandles vilkår for deres tilknytning til virksomheden.

Et markant forhandlingskrav bliver, at medarbejderne vil have større rådighed over den tid, de bruger på arbejdet, og indflydelse på, hvor de arbejder. De vil have fleksible arbejdstider og vil måske endda kun arbejde med veldefinerede projekter, hvor det er output, der tæller, og ikke input i form af tid og tilstedeværelse.

Vi står med andre ord ved en korsvej, hvor det fleksible arbejde går fra at være undtagelsen til at være normen. Virksom-



heder vil både have fastansatte medarbejdere og eksterne projektmedarbejdere tilknyttet, der løser opgaver fra gang til gang eller på en fast freelancekontrakt. Organisationen bliver mere kompleks. Derfor må virksomhederne gå deres organisationsapparat igennem og nytænke måden at drive virksomhed på.

Trend 5: Teknologien ændrer arbejdet og måden det udføres på

Det grænseløse arbejde kan udføres mange steder og i samarbejder på kryds og tværs, i og uden for organisationen. Kollegerne kan sidde her, der og alle vegne, og vores kontor kan principielt være der, hvor vores pc eller smartphone befinder sig. Vi har ikke længere en fast fysisk base og arbejder smartere med fokus på opgaveløsningen.

Vi taler i denne sammenhæng om „den hybride organisation“, hvor teknologien har stor betydning for, hvor hurtigt, effektivt og innovativt vi kan skabe resultater gennem informationer, viden og samarbejde. Konsulentfirmaet Gartner arbejder med research og rådgivning inden for it. De peger i deres analysearbejde på, at vi over de næste ti år vil møde ti væsentlige udviklingstræk, der påvirker måden, vi arbejder på. Lad os se på et par af disse tendenser:

Soloarbejde erstattes af „arbejdssværme“

Ifølge Gartner vil teamarbejde blive mere værdsat end individuelle sololøb og vil foregå i det, de kalder „work swarms“ eller arbejdsværme. Man går sammen om en opgave, byder ind med viden og andre aktiver og byder ind på opgaver, når man kan se, at ens kompetencer kan komme i spil. Her er sociale medier som Facebook allerede i gang med at fremskynde processen.

Hvor er min arbejdsplads?

For mange mennesker kan arbejdspladsen ligge mange steder. Den bliver mere og mere virtuel – med møder, der foregår på tværs af tidszoner og organisationer, og med deltagere, der knap



kender hinanden. Mennesker kan samarbejde som „swarms“ og hjælpe med at løse hurtigt voksende problemer eller skabe innovation. Medarbejderne vil stadig have et sted, hvor de arbejder, men mange vil hverken have en arbejdsplads med et kontor eller sågar noget skrivebord. Deres arbejde vil i stigende grad ske 24 timer i døgnet, syv dage om ugen, fra hjemmet, i kontorhubs eller på farten.

Udfordringen er, 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. For den enkelte medarbejder betyder det, at man ikke har de programmer, man skal bruge på computeren, i virksomheden, men at de er tilgængelige, når man logger sig på skyen. Man kan arbejde derfra på sin computer, og pc'en behøver ikke at være arbejdspladsens.

Teknologien og arbejdsredskaberne bliver mere og mere tilpasset den enkelte bruger. Derfor taler vi om en anden ny trend, der hedder BYO – bring your own – smartphone, Mac eller pc med på arbejde. Medarbejderne kan dermed benytte de værktøjer, de foretrækker, og især generation Y bærer denne trend fremad.

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. Det er usandsynligt, at hans opgave bliver at lægge begrænsninger ind mod brug af Facebook i arbejdstiden osv. Den it-ansvarliges hovedopgave bliver at sikre, at den nødvendige fleksibilitet er til stede på alle platforme, samt at it-løsningerne ikke står i vejen for nye måder at arbejde på. Udfordringen understøttes af udviklingen på markedet for smartphones og tablets. Det samlede marked for disse oversteg i 2011 markedet for personlige computere.



Den gammeldags opfattelse af fleksibilitet i tid og sted bliver altså udfordret gevaldigt i de kommende år. Hermed kommer både ledelse og selvledelse i spil i en grad, som vi ikke tidligere har oplevet.

Trend 6: Trængselsproblematikken udfordrer den gamle model

Bæredygtighedsbølgen har allerede sat sig spor i form af krav om mere fjernarbejde eller andre former for fleksibilitet i arbejdstiden – for eksempel fire dages arbejdsuge, en hjemmearbejdsdag om ugen eller andre løsninger. Det, man tidligere så som et tiltag for at skabe balance mellem arbejde og privatliv og produktivitet, ses nu også i et bæredygtighedsperspektiv. Her er ikke mindst trængselsproblematikken i fokus – både i forhold til udledningen af CO₂ og i forhold til den tid, pendlere bruger på at komme frem og tilbage på arbejde hver dag.

Industrialiseringens grundmodel, som mange fortsat arbejder efter, indebærer med fast arbejdstid og -sted, at trængslen er særlig voldsom omkring myldretiderne. Det arbejder man med at ændre i Holland, hvor 1000 virksomheder er med i *B50 – Smart Work, Smart Travel*. En af initiativtagerne, Willem de Jager, har til Gate 21: Sustainable Future Forum udtalt, at nøglen til mindre trængsel ligger i det fleksible arbejde. Gate 21 er et dansk partnerskab mellem kommuner, private virksomheder og forskningsinstitutioner, der sammen arbejder for et bæredygtigt samfund og grøn erhvervsudvikling.

Ifølge Willem de Jager er det en vind-vind-situation, hvis man giver virksomhederne mulighed for at lade deres medarbejdere arbejde, hvor de vil, og hvornår de vil. „Vi vil ikke bare kunne forbedre medarbejdernes balance mellem arbejdsliv og familieliv. Hollandske erfaringer viser også, at flere vil gå fra deltid til fuld tid, samtidig med at medarbejderens omkostninger til transport reduceres med 30 procent.“

„Smart“ betyder i projektsproget, at den ansatte for eksempel overvejer:



1. Om rejsen til møder eller arbejde kan undgås ved at arbejde hjemme, arbejde i en lokal virksomhed eller ved brug af internetkonferencer.
2. Hvordan rejsen til arbejde eller møder kan gennemføres mest bæredygtigt, for eksempel ved at skifte mellem forskellige transportformer eller ved samkørsel.
3. Om rejsen til og fra arbejde kan foretages uden for den almindelige myldretid.

Projektet har blandt andet testet, om myldretidstrafikken kan begrænses ved at betale pendlere for at gennemføre deres rejse i bil uden for myldretiden. 3500 pendlere blev i en periode betalt tre euro pr. tur for at undgå at køre i et vist tidsrum. Forsøget viste, at myldretidstrafikken blev reduceret med 21 procent blandt deltagerne. Resultatet har ført til, at det nu anerkendes, at positive incitamenter virker. Et hollandsk hospital har efterfølgende indført, at de giver medarbejderne tre euro, hvis de ikke længere kører bil. Til gengæld skal de, der parkerer, betale tre euro. Ordningen har reduceret parkeringsbelægningen med ca. 20 procent.

De deltagende virksomheder arbejder med fem temaer, der skal fremme det at arbejde og transportere sig smart. Initiativerne betales af virksomhederne selv:

- It-løsningerne skal muliggøre internetkonferencer, flådestyring, cloud computing mv.
- Mobilitetstiltag skal fremme anvendelsen af erhvervskort til busser og tog, brugen af elbiler, cykler og samkørsel.
- Delte arbejdspladser skal gøre det muligt at arbejde på andre virksomheder i netværket eller holde møder i decentrale mødecentre.
- Kulturen på arbejdspladsen skal understøtte ideen om, at man kan arbejde hvor som helst og når som helst.
- HR skal understøtte den interne og eksterne kommunikation i virksomhederne samt indføre nye kørselsordninger, hvor man i stedet for firmabil får et mobilitetsbudget.



Willem de Jager har også en anden forklaring på trængslen: „Med flotte firmabilsordninger og klækkelige kørselsfradrag er der ingen ansatte, der overvejer alternativer til bilen. Og selvom hver fjerde hollænder har fleksibelt kontorarbejde, så bevæger de fleste sig til og fra arbejde i myldretiden. Begge dele er medvirkende til, at der dagligt er op til 350 km kø på vejene i Holland.“

Kostbar vanetænkning

I en kommentar i Berlingske den 25. juni 2012 har Karsten Sten Pedersen, der er økonom og projektchef i COWI, og Michael Knørr Skov, der er civilingeniør og afdelingschef samme sted, peget på, at vores vaner gør det for dyrt at sikre effektive transportmuligheder. Derfor er det på tide, at planlægning og udbygning af transport koordineres med, hvordan vi i øvrigt indretter vores samfund og vores hverdagsaktiviteter.

„Der er masser af ledig kapacitet – blot ikke altid på de mest efterspurgte tidspunkter. Alle kender til spidsbelastninger, hvor efterspørgslen overstiger udbuddet – med trængsel og ventetid til følge. De fleste tog- og buslinjer drives på vågeblus uden for myldretiderne – men vejene bliver ikke smallere midt på dagen, om aftenen eller i weekenderne. Vi kan ikke blive ved med at finansiere en udbygning af infrastrukturen, så lad os i stedet optimere og effektivisere det, vi har.“

To scenarier tegner sig i fremtiden: Bæredygtighed og miljøbevidsthed er væsentligt for generation Y. Derfor vil virksomhederne af sig selv få større fokus på bæredygtighed. Samtidig vil samfundet bevæge sig i retning af såvel lovgivnings- som incitamentsløsninger, for eksempel på områder som pendling.

Trend 7: Bæredygtighed som forudsætning for konkurrenceevne

Mennesker, profit og miljø bliver de vigtigste strategiske parametre for fremtidens virksomhed – ikke fordi FN siger, at det er nødvendigt, men fordi udviklingen går i den retning. En voksende global middelklasse har andre prioriteter end flere penge





og flere produkter. En meget stor gruppe medarbejdere ønsker at kunne arbejde fleksibelt – ikke kun i jobbet her og nu, men også i forhold til forskellige livsfaser. Det nye er, at virksomhederne for at overleve i en skærpet global konkurrencesituation skal sørge for en ligeværdig balance mellem hensynet til medarbejderne, de forretningsmæssige hensyn (den økonomiske bundlinje) og deres indsats i forhold til klima, energi og miljø.

Derfor kommer den grønne bundlinje til at handle om, hvad virksomhederne får ud af at arbejde med bæredygtighed i alle led. Eksempelvis står work-life balance allerede højt på agendaen i Japan – landet, der gav os lean og høj effektivitet på grænsen til opofrelse. Tendenser fra netop Japan, USA, Australien og Singapore m.fl. viser, at vi skal tænke større og tænke bæredygtighed ind i vores arbejdslivsbalance og virksomhedernes vækstpotentiale.

Sammenfatning

Vil det være for meget at sige, at et nyt verdenssyn kommer til at præge ledelsesudfordringerne i de kommende år? Vi tror det ikke. Alt tyder på, at flere års fokus på bæredygtighed i forhold til klima, energi og miljø nu kommer til at smitte af på vores måde at drive virksomhed på i alle led. Alene i den forstand står vi på en brændende platform, men ganske særligt fordi vores konkurrencesituation er udfordret. Og den største udfordring er måske, at de trends, der kommer til at lede vores forretning, handler om både det fjerne – de globale udfordringer – og det nære: hvordan vi skaber vækst gennem work-life balance 2.0. Vi ser for eksempel i hele trængselsproblematikken tydelige tegn på, at behovet for fleksibelt arbejde er til stede – om ikke andet så for at spare samfundet for betydelige udgifter og os mennesker for uproduktiv spildtid.

I det næste kapitel vil vi se nærmere på behovet for en ny dagsorden i forhold til industrisamfundets måde at se verden på. Det 21. århundrede kræver nemlig andre ledelses- og organisationsformer.

