

# (tt)

PUBLISHED BY PEJ GRUPPEN / NR. 01 FEBRUAR 2011 16. ÅRGANG

T I D & T E N D E N S E R

---

# the white issuE

2012-2015

*SÆRUDGAVE: Tavlen er visket ren efter krisen. Strategi og fremtid er atter kommet på dagsordenen. Læs bud fra:  
Lars Tvede / Poul Erik Jakobsen / Christian Bitz / Louise Byg Kongsholm / Johannes Andersen /  
Anne Skare og Liselotte Lyngsø / Jesper Bo Jensen / Stig Hjarvard / Ole E. Andersen / Jakob Søndergaard /  
Anette Chalotte Fisker / Anja Bisgaard Gaede / Helle Mathiesen / Soulaïma Gourani / Peter Lüchau*

---

T I D S Å N D :: S A M F U N D :: F O R B R U G :: D E S I G N

# Leder

---

## **The White Issue 2012-15: Tavlen er visket ren.**

*Holdet bag TID & tendenser er meget stolte af at byde dig velkommen til denne særudgave af tidsskriftet. Vi har givet TID & tendenser nr. 1 2011 overskriften "The White Issue". Titlen er valgt for at understrege, at dette er en helt særlig udgave af TID & tendenser. Samtidig fortæller ordene, at vi i denne "hvidbog" visker tavlen ren efter en periode med krise, turbulens og stor usikkerhed. Nu er vi klar til nye udfordringer og nye overskrifter.*

*I perioden 2008-2011 er der stort set ikke tænkt langsigtet strategi i de skandinaviske virksomheder. Mange har skruet ned for ambitionsniveauet, når det gælder produktudvikling og især innovation. Der er blevet skåret ned, afskediget medarbejdere og slukket ildebrande. Hver dag har været en udfordring, og på de fleste ledelsesgange har man haft nok at gøre med at holde skruen i vandet. Markedsføring, kommunikation og reklame har mest handlet om krisehåndtering og minimering af negative overskrifter, mens rekruttering af nye medarbejdere har været en by i Rusland.*

*Men nu står vi ved indgangen til 2011. Vi vurderer, at der atter er kræfter til at se frem og tænke strategisk. Vi har vasket tavlen ren efter krisen. 2011 skal bruges til at tænke frem og sætte skibe i søen, så man kan blive klar til en ny tid i perioden 2012-15. Men hvad kommer den periode til at bringe? Hvilken tidsånd står vi overfor? Det er netop det, vi har bedt 16 vidt forskellige skribenter komme med deres kvalificerede bud på inden for hvert af deres fagområder.*

*TID & tendenser nr. 1 2011 skitserer således fremtiden inden for forbrug, mode, design, medier og teknologi, etik, tro, bolig, fødevarer, politik, medieudvikling, reklame, innovation, HR og meget andet.*

*Så glæd dig til at læse artiklerne i The White Issue – der er masser af ny inspiration til, hvordan din virksomhed atter kan komme ud over stepperne!*

## **Tavlen er visket ren. Hvad sker der om to til fem år? Læs budene fra:**

*Lars Tvede, Poul Erik Jakobsen, Jesper Bo Jensen, Christian Bitz, Jakob Søndergaard, Anne Skare og Liselotte Lyngsø, Johannes Andersen, Peter Lüchau, Helle Mathiesen, Stig Hjarvard, Anja Bisgaard Gaede, Ole E. Andersen, Anette Chalotte Fisker, Soulaïma Gourani og Louise Byg Kongsholm.*

*Som abonnent kan du sende din mailadresse til [tt@pejgruppen.dk](mailto:tt@pejgruppen.dk) - så får du i fremtiden TID & tendensers nyhedsmail lige i din indbakke. Du får desuden dit aktuelle password, som giver adgang til [www.pejgruppen.dk/tt](http://www.pejgruppen.dk/tt). Her finder du e-versionerne af TID & tendenser i en ny, funktionel version med mulighed for bl.a. at printe artikler ud eller søge i artikelarkivet.*

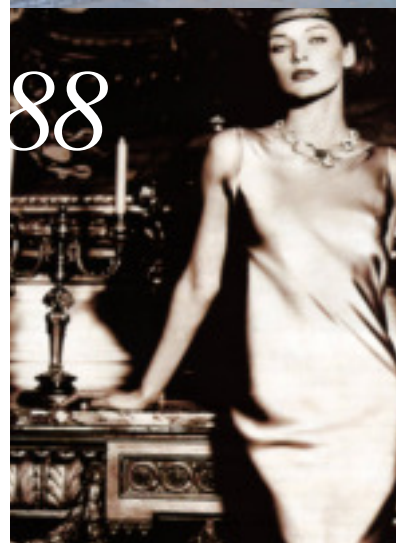
TURBULENS  
KRISE  
NEDGANG

# Indhold

---

- 06 Skribenter i denne udgave**
- 08 Tiden og Tendenserne**  
Poul Erik Jakobsen skriver om tidsånd og tendenser.
- 12 Tendenser i 2012-15: Drømmen om det gode liv**  
Vi vil forlade enten-eller tankegangen, når det gælder livsstil og forbrug. Det er tid til et comeback til optimalismen.
- 18 Tendenser i 2012-15: Madtrends og spisevaner**  
Fanatisk sundhedsbølge flader ud. Ifølge Christian Bitz handler fremtidens madtrend om nydelse.
- 26 Tendenser i 2012-15: Oplevelser, rejser og underholdning**  
I fremtiden vil vi have oplevelser målrettet både mig, dig, os og hele familien.
- 34 Tendenser i 2012-15: Politik og samfund**  
Politisk tilhørsforhold tager i stigende grad udgangspunkt i individuelle ønsker og behov. Forbrugerens logik overføres til det politiske univers.
- 42 Tendenser i 2012-15: Etik og tro**  
Religionsforsker Peter Lüchau skriver om, hvordan vi kommer til at forholde os til begreber som etik og tro i 2012-15.
- 48 Tendenser i 2012-15: Innovation og produktudvikling**  
Innovation handler om, at du i morgen tjener dine penge eller skaber værdi på noget, du i dag ikke ved, hvad er. Future Navigator giver dig opskriften på, hvordan du bliver bedre til innovation.
- 56 Tendenser i 2012-15: HR, ledelse og organisation**  
Fremtidens virksomheder har fokus på rummelighed, individualitet og mening.
- 64 Tendenser i 2012-15: Bolig og samfund**  
Fremtidens bolig og boligmarked: Fra krise til nyfortolkning. Fremtidsforsker Jesper Bo Jensen fortæller om nye rum på vej til boligen. Slut med at boligblær – ny tidsånd minder om tonen i 1970'erne.
- 74 Tendenser i 2012-15: Medierne og den nye teknologi**  
De sociale medier udfordres, når web 2.0-generationen flytter i parcelhus. Læs mere om udfordringerne ifølge medieprofessor Stig Hjarvard.
- 80 Tendenser i 2012-15: Reklame og kommunikation**  
Reklameekspert Ole E. Andersen konstaterer, at fremtidens reklamer tydeligt vil afspejle, at tid og tillid er samfundets knaphedsgoder.

- 88 Tendenser i 2012-15: Luksus og premium**  
Ifølge Lars Tvede bliver markederne for luksus- og premiumprodukter de to store vindere i 2012-15.
- 98 Tendenser i 2012-15: Design, mode og interiør**  
Fra buldrende forbrugsfest til breaking new grounds.
- 102 Tendenser i 2012-15: Mode**  
I fremtiden vil vi se mere kreativ, farverig og ”smart” mode.
- 110 Tendenser i 2012-15: Interiør**  
Fremtidens boligdesign påvirkes af teknologi, tidsånd og demografi.
- 116 Tendenser i 2012-15:  
Salgskanaler, detailhandel og e-shopping**  
Sidste udkald for butikken? Nethandlen har været krisens helt store vinder, men måske får butikkerne endnu en chance i næste økonomiske optur.
- 124 Epilog**
- 126 TendensEssens**  
Nye bøger, rapporter og analyser om tendenser i tiden.
- 134 TID & tendenser næste gang**



# Fremtidens virksomheder har fokus på rummelighed, individualitet og mening

*Morgendagens vindere bliver de, som virkelig forstår at tilpasse organisationen til de unge, sådan at såvel struktur som adfærd passer til deres holdning til arbejde, liv og karriere.*

*Problemet (ja, ikke udfordring - PROBLEMET) er bare, at mange af os ved alt for lidt om, hvad det er, de unge vil have. Ved du det? Formålet med denne artikel er at give dig indsigt i, hvordan de yngre generationer bliver tændt - og ikke "tændt af".*

*Af Soulayma Gourani*







Hver eneste generation bibringer unikke fordele, erfaringer og forventninger, som bør udnyttes. Hver generation har hver deres forventninger til, hvorledes de vil leve og arbejde. De har helt forskellige synspunkter, når det handler om, hvordan og hvorfor de arbejder hvordan de bedst lærer og tilegner sig ny viden. Hvordan og om viden skal deles, samt hvordan god ledelse udspilles. Det spændende er, om du er klar til at se værdien af, at vi er forskellige.

### At unge er krævende er ikke nyt

At være ung har altid været en udfordring. Men i disse år ser vi kun fem år imellem hver generation. Tidligere var der et helt menneskeliv mellem generationerne. Nu kan to søskende tilhøre hver sin generation. Det stiller helt nye krav til virksomheder og til virksomhedens ledere. Det har aldrig været mere udfordrende at være leder, end det er i dag. Forskellen mellem de forskellige generationers ønsker og krav til arbejdspladsen bliver stadigt større, og de unge vil ganske enkelt ikke acceptere at skulle passes ind i de organisatoriske rammer, der hersker i de fleste virksomheder i dag. De er både som medarbejdere og som kunder i fåtal og kan derfor stille mange nye, uventede krav. Ser man på de udfordringer og de spændende muligheder for innovation og nytænkning, der ligger i samarbejdet på tværs af generationer, gør det emnet endnu mere relevant.

### ”De bliver ligesom os”

En ældre leder i en bank sagde for nylig til mig: ”De unge skal blot forgælde sig, så bliver de ligesom os, og så passer de deres job, og vores bekymringer er forbi”. Så enkelt er det desværre ikke. De unge er og bliver forskellige fra de mere modne, etablerede ledere i dansk erhvervsliv. Samfundsmæssige og kulturelle hændelser påvirker os

alle, og de oplevelser, indtryk og informationer, unge er præget af, har betydning for adfærd, holdninger, fordomme og overbevisninger. De forskellige generationers forestillinger om arbejde og fritid er meget forskellige fra hinanden. Er du klar til de nye racer?

### Har din virksomhed en karriere foran eller bag sig?

Er din virksomhed den, som overlever eller dør inden for de næste fem år? De, som overlever denne spændende ”efter-krisetid”, tænker og handler og ser vores forskelligheder som en mulighed, ikke en udfordring. Den succesfulde virksomhed træner ledere og organisationer til at foretage individuelle hensyn og styrker evnen til at kommunikere på de platforme, hvor folk nu engang befinder sig. Den succesfulde virksomhed gør op med tanken om, at alle er lige, skal lære det samme pensum og igennem det samme for at kunne bidrage i virksomheden. Om fem år er der ikke længere jobbeskrivelser. De unge definerer selv deres opgaver og byder ind på dem, som vi kender det fra online auktioner. De unge vælger deres leder og skifter leder, når de vil inspireres og lære nyt. Traditionelle systemer, målinger og kontrolforanstaltninger er på vej ud. Hvad erstattes de af? Meningsfuldhed, passion, autentiske fora, hvor det enkelte individ arbejder for en leder, som er værdibaseret, kompetent og personligt involveret. Hvorfor skal de unge arbejde under DIN ledelse?

Hvilke styrker eller talenter har du, som tiltaler dem? Det er vigtige spørgsmål i kampen om de meget knappe ressourcer fem år forude.

### Du kan ikke længere eje

Om fem år vil vi se ledere, der gør op med trangen til at ”eje” kompetencer ved at have dem ansat. Du skal blot have adgang til dem. Vi vil se flere, som arbejder for flere forskellige virksomheder på én



*At være ung har altid været en udfordring.  
Men i disse år ser vi kun fem år imellem  
hver generation. Tidligere var der et helt  
menneskeliv imellem to generationer.*

gang. Dette er en direkte konsekvens af, at vi bliver relativt få til at løse flere opgaver.

### **Det meste forandres**

Kig tilbage på de seneste fem år. Ville du have troet, at virksomheden Google ville blive mere værd end A.P. Møller - Mærsk? Det er de lige nu. Og det har de opnået på blot få år.

Om fem år forandres det, hvem folk vil arbejde for og ønsker at købe af, og valget bliver baseret på virtuelt omdømme og jeres evne til at omfavne og samarbejde med unge, fordi det er dem, der skriver om jer i den virtuelle verden.

Med lynets hast vil de yngre ændre arbejdets indhold, den måde, vi arbejder på og på stedet, hvorfra vi arbejder. De drives af den såkaldte 3F-model "familie, fritid og fantasi". De lever i en verden, hvor alt er muligt, og hvor de gennem teknologi ændrer spillereglerne i erhvervslevet. Vi vil se teknologien fylde meget mere, end vi nogensinde har oplevet det tidligere. Vi kommer ikke til at arbejde mere, men smartere. Forude venter altså unge, som er "hyperconnected" og som vil stille krav om, at virksomheden er teknologisk med på noderne.

### **Du må ikke være anderledes!**

I år 2015 skal ca. tre-fire generationer arbejde sammen. Der har aldrig nogensinde, i nogen som helst tidsalder, været så mange generationer, som skal arbejde og leve sammen side om side. Ude i mange organisationer er der stadig stor uvidenhed om, hvorledes man tiltrækker, fastholder og udvikler disse meget forskellige generationer af unge. Man ved meget lidt om dem. Hvorfor? Fordi virksomhederne ikke har inviteret dem indenfor. De unge er ikke involveret i virksomhedens strategiarbejde, advisory boards eller bestyrelser. Her ser man stadig

fortrinsvist personer med erfaring (som er optjent i en anden tidsalder end de unges!). Du kan med lethed involvere dem igennem projekter, paneler, konkurrencer og seriøse opgaver. Flere af dagens ledere, som skal integrere de unge, har desværre et alt for snævert billede af, hvad de unge kan og ikke kan. Der er flere fordomme end nødvendigt. Mange vil gerne afkode, hvordan de kommende generationer tænker, ser ud, motiveres og ledes. Men summen bliver ofte "de må gerne se anderledes ud, så længe de bare ikke opfører sig anderledes".

### **Vend frustration til innovation**

Det slår gnister, når diverse generationer skal samarbejde. Du kan vende denne frustration til nyttig innovation, såfremt du som leder står vagt om at udnytte mangfoldigheden og tillader, at der igennem uenighed kan opstå noget nyt. Hvilke medarbejdere får din virksomhed brug for de næste fem til 10 år? Du ved det ikke. Ingen af os ved, hvilke stillinger vi har, som skal besættes om fem år. Ingen af os ved, hvordan vores forretning ser ud om bare få år.

Det vigtige er derfor ikke, hvad folk kan fagligt, når du ansætter dem. Det centrale er, om dem, du ansætter, vækker tillid eller mistillid i deres omgivelser. Kan de vække tillid, kan de bygge relationer, som gavner dem i deres karriere og dermed i din virksomheds succes? Medarbejdere med kortlagte, velplejede professionelle faglige netværk kan hurtigt opdatere deres viden (som forældes hurtigere end nogensinde), og de kan løse komplekse opgaver hurtigere end den, som arbejder solo.

I de næste fem år vil en stigende del af vores jobs kræve endnu mere komplekse kompetencer, flere kompetencer, end folk kan have i deres hoveder. Dine medarbejdere bliver fuldstændigt afhængige af, at de i organisationen bliver en del af faglige og professionelle netværk. Du som leder skal derfor kunne lede og stimulere såvel formelle som

>>

*Traditionelle systemer, målinger og kontrolforanstaltninger er på vej ud. Hvad erstattes de af? Meningsfuldhed, passion, autentiske fora, hvor det enkelte individ arbejder for en leder, som er værdibaseret, kompetent og personligt involveret.*

uformelle netværk, så medarbejdere kan hente den rette viden på det rette tidspunkt.

#### **Den næste store udfordring bliver din alder**

Aldersdiversitet og generationsforståelse bliver den næste helt store udfordring for ledere. Er du klar til at tage imod disse tilsyneladende helt nye racer? Vil du hellere lade være med at tænke på det? Beklaget, men du har egentlig ikke et valg. De er ikke traditionelt uddannede som dig selv. Måske har de, eller måske har de ikke en uddannelse bag sig. De er måske "bare" autodidakte, krævende, forventningsfyldte og berejste. Hvad gør du?

Ønsker du ikke, at de bliver såkaldte "virksomhedsterrorister", som taler, blogger, optager jer og broadcaster og offentliggør jeres "beskidte vasketøj", må du vide, hvordan I tæmmer deres emotionelle tendenser, som de med et enkelt museklik sender ud i hele deres netværk. De skriver, hvad de vil, og hvornår de vil, på eksempelvis deres Facebook-væg. De skriver uden videre til deres 200-300 venner, at man ikke skal handle hos jer. Lytter netværket. Ja, det gør de. Følelserne styrer vores køb. Køb er styret af irrationelle anbefalinger fra folk, som ikke er eksperter, men "venner". Egentligt er det pudsigt, at virksomheder slukker for eksempelvis Facebook i arbejdstiden (hvad er arbejdstiden?). McKinsey Global Institute har lavet en undersøgelse, som viser, at 1.700 ledere fra hele verden rapporterer, at 69% af dem oplever målbare forretningsfordele igennem anvendelsen af eksempelvis sociale medier som Facebook. Lukker I ned, fordi I tror, det er tidsspilde, eller fordi I er bange for noget, I ikke forstår?

#### **Vi lærer igennem medier**

I sidste uge spurgte en ældre leder mig: "Hvorfor falder de unge fra deres folkeskole og uddannelser?"

Jeg svarer ham: "Har du prøvet at spørge en ung dreng på 11 år, hvordan det er at sidde stille i 6-7 timer uden at føle sig engageret?"

Svaret skal findes i begrebet Learning 3.0. Det er vigtigt at kende til, hvis du vil lede og motivere dine unge medarbejdere. Learning 3.0 er det, vi kender som social læring, som er videndeling gennem sociale medier, spil og real-time feedback.

Unge ønsker social interaktion såsom en sms, en notits på Facebook, en kommentar på en blog eller via mobiltelefonen, hvorfra de primært søger information igennem YouTube.

Vores skolesystem er simpelthen ikke moderne nok til, at de unge føler sig engagerede.

Deres hjem er teknologisk set "fremtiden", og deres skole er "fortid". Lige nu er de flere steder overladt til, hvorvidt de tilfældigvis har en passioneret lærer, som kan holde deres opmærksomhed.

Der skal være en mening med opgaverne, ellers er det ligegyldigt. Mens virksomheder lukker ned for medier som eksempelvis Facebook og beder de unge om at koncentrere sig om én ting ad gangen, skriger de unge på en leder, som ønsker at udnytte de platforme, som nu engang er tilgængelige. Det, du måske ikke ved, er, at de tænker bedst, hvis de kan surfe, zappe og have flere ting i gang på samme tid og gerne i samspil med venner og followers.

De har konstant brug for kommunikation og feedback med og fra omverdenen via smarte mobiltelefoner og bærbare computere og andre håndholdte devices. De er online, mobile og tjekker hele tiden, om der er kontakt til omverdenen. Giv dem lov at være på nettet hele tiden, når de vil og hvor som helst. På den måde udnytter du noget af det, de bedst kan og har interesse for.

Kommunikeres ikke længere igennem mails, post og møder, men brug podcast, live online meetings, sms, instant messages og video - blot for at nævne nogle få muligheder.



### **Fremtidens forsørgere er dovne**

Har du hørt det før? De unge er ikke dovne, hvis I tager dem alvorligt! Flere ledere deler ikke begejstringen for de unge mellem 20 og 34 (generation Y og Z) og deres evne til at have forventninger, it-kundskaber, globale netværk og attitude. De yngre generationer bliver mødt med kommentarer som, at de er forkælede, egoistiske, dovne, zappere uden planer for livet og uden evne til at kunne tage sig sammen til noget som helst. Men at kalde dem egoistiske og afslappede vil svare til at kalde dem orange zebraer! De er et produkt af deres tid og jeres måde at opdrage dem på – de er nemlig jeres egne børn. Når I siger, de er dovne, passer det ikke. De unge beder jer overveje følgende, næste gang I skyder med skarpt mod en yngre generation end jer selv. Er det helt utænkeligt, at I blot ikke længere er fagligt og personligt nysgerrige og derfor møder de unge med fordomme frem for forståelse for, hvorledes de kan bidrage? Måske også sagt af en generation, hvor flere af dem grundet krisen ikke har råd til, som forventet, at gå på pension, og derfor ser sig nødsaget til at arbejde videre. Måske mere af pligt end lyst?

### **Alt- er-muligt-syndromet**

De næste par generationer er født og vokset op i højkonjunktur, hvor alt er muligt. De er eftertragtede og forbliver eftertragtede på arbejdsmarkedet. Der går rigtig mange år igen, før der bliver balance imellem tilgang og afgang af befolkningen. Hvad betyder det for indstillingen blandt de unge? Det betyder, at de stiller krav om, at lederne kan svare på spørgsmålene ”why go to work?” og ”why work for you?” Din store udfordring de næste fem år er at finde ud af, hvad meningen er. Hvorfor eksisterer virksomheden, er der en mening ud over profit og omsætning? At arbejdet er meningsfyldt spiller en central rolle for at tiltrække og fastholde de unge medarbejdere. De yngre ønsker ikke

at blive længe i deres job, medmindre der er en dybere mening med jobbet. Omend de er der kort tid, ønsker de at blive taget alvorligt. Ganske på lige vilkår som den erfarne. Er I parate til at lade en senior vige til fordel for et ungt menneske fyldt med forventninger? Kan de unge samarbejde? Er I gearet til dem? Det er en mental proces, eftersom de fleste mener, at alder, rutiner og kompetencer kommer før ”ynde”.

At forske i mening er relativt nyt, så det er svært at sige så meget andet, end at enhver leder bør bestræbe sig på, at hver enkelt medarbejder har fundet et kald i det, personen udfører i jobbet. Mening står før alt andet. Løn, titler og forudsigelighed eller tryghed i jobbet er ikke motivationsfaktorer for de yngre generationer. HR-manualerne skal derfor omskrives, idet hygiejnefaktorerne nu bliver splittet i atomer og sat ud af spil. Jeres evne til at levere stærke virksomhedsværdier bliver vigtigere end nogensinde. Hvordan støtter jeres kultur og værdier jer i kampen om de unge?

### **I udnytter ikke potentialet**

Vi udnytter ikke, at de unge har et stort netværk. De unge mener, modsat andre generationer, at viden skal deles, flyde frit og ikke holdes på. For mange betyder det at netværke at samle folk og integrere. For flertallet af mere modne mennesker handler networking om at holde nogen udenfor. Vi lever i et såkaldt netværkssamfund, hvor din evne til at bygge tillidsfulde og loyale relationer er en forudsætning for at få adgang til viden, kontakter og kontrakter. Du bliver udfordret på at kunne kombinere din evne til både at kunne agere specialist, når det gælder, og til at kunne tænke meget bredere som en generalist. Mange af os oplever, at der er en forventning om, at vi kan researche (frem for at have paratviden) og problemløse på en ny måde for ikke at reproducere gammelkendt viden. De færreste af os lever af at ud-

>>



*Mange vil gerne afkode, hvordan de kommende generationer tænker, ser ud, motiveres og ledes. Men summen bliver ofte ”de må gerne se anderledes ud, så længe de bare ikke opfører sig anderledes”.*

føre en enkeltmandspræstation. Derfor er det vigtigt, at du og dine medarbejdere kan levere en gruppepræstation, få folk til at arbejde sammen og dele viden. I en verden med stadig fladere hierarkier er det vigtigt, at du kan motivere kollegaer til at tage ansvar og træffe højt kvalificerede beslutninger hurtigt. Selv det unikke talent og geniet må arbejde igennem fællesskabet, fordi vores evne til at samarbejde på tværs af industrier, siloer og personlige interesser er en konkurrencefremmende faktor.

### **De ønsker ikke ”work life balance”**

Unge ønsker ikke nødvendigvis en deling af privat- og arbejdsliv. De ønsker ikke nødvendigvis en arbejdslivsbalance. Det, de ønsker, er at få lov til at arbejde med det, de er bedst til, og som de har interesse for. Deres arbejds- og privatliv må gerne flyde sammen. De kigger ikke på uret, for de elsker at arbejde i ”flow”. Tænk på det, når I udvikler KPI’er, beslutter arbejdsmiljøopsætninger mv. Hvad måler I? Kan det vigtige måles?

Unge vil måles på kvalitet, have konstant feedback og ønsker sig ikke målt og belønnet på de antal timer, de arbejder. Hvem har opfundet den 37 timers arbejdsuge? Den giver ingen mening i år 2015.

### **Virksomheden dør - måske før I fylder 100 år**

Fortune 500 analyser tyder på, at de fleste virksomheder dør efter 40-50 års levetid. Vi er tilsyneladende mest profitable imellem vores 12-14 eksistensår. Hvorfor? Årsagen skal findes i, at her gør vi os tilsyneladende stadig umage over for kunderne og medarbejdere. Efter 12-15 år begynder vi nemlig at have fokus på systemer og processer

og glemmer, hvorfor vi i sin tid blev etableret. Vores drøm bliver en andens drøm, og vi fordyber os i processer frem for mennesker.

### **Det store potentiale**

Dér, hvor du finder det største potentiale i forhold til at udvikle din organisation, er i jeres evne til at ville forstå de unge. Hvad gør du for at udfordre jeres tankegang, processer og systemer, så de kan tilpasses de enkelte generationer og individer? Tænk over hvad du mener bliver jeres tre primære udfordringer med hensyn til at tiltrække, fastholde og udvikle de yngre generationer? Tør du gøre noget ved dem?

### **TRE KONKRETE TING TIL DISKUSSION**

1. Hvad det betyder, at der snart arbejder tre-fire generationer side om side i jeres organisation? Hvad indebærer det i forhold til organisatoriske og ledelsesmæssige rammer?
2. Hvilke konkrete værktøjer og metoder I skal implementere for at sikre en bedre ledelse på tværs af generationer
3. Hvordan I kan arbejde med at sikre en langsigtet tilgang til generationsledelse

Fotos i denne artikel:

- Nelly Rodi - Lifestyle & Attitudes 2010/Mutation(s)/pej gruppens TrendStore
- SPORT&STREET/collezioni58/pej gruppens TrendStore
- Colourbox

Bøgerne kan købes i pej gruppens TrendStore

