

TRE gode grunde til work life balance 2.0.

Af Helle Rosdahl Lund. Direktør i CBAF.dk
Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv

Work-life balance er kommet for at blive, men ikke på den traditionelle måde, hvor vi primært har sat fokus på individuel balance, politikker om fleksibilitet i arbejdslivet, børnerum eller andre servicetiltag. I det 21. århundrede er det for snævert.

Work-life balance 2.0 tager udgangspunkt i de ændringer, der er i måden vi arbejder på (work), måden vi lever på (life), og måden du skal balancere mellem medarbejdere, miljø og indtjening på. Ledelse af balancen handler om:

- Ledelse af balancen mellem arbejde og familieliv
- Ledelse af den indre balance
- Balanceret ledelse med fokus på mennesker, miljø og indtjening

Derfor er Work-life balance 2.0 ikke blot en opdatering af det gamle styresystem for balance. Det er en helt ny ledelsesfilosofi.

GRUND 1 Værtdipluralisme og individualisering sætter talentmanagement i nyt spil

Balance i livet har forskellig betydning generationerne imellem. Hos de yngre generationer kan vi tale om "den balancerende mand", som ønsker at have karriere og være far, og "den nye karrierekvinde"¹, hvor karriere og familie er et både/og – og ikke et enten/eller. Begge grupper mener, at det moderne, digitaliserede og mobile arbejdsliv netop muliggør dette.

Nye karriere modeller finder vej

Karriere er ikke kun "op eller ud". Karriere er mange ting. Deloitte, USA, taler mere om et karrieregitter end en karrierestige. Her har man opfundet begrebet "Mass career customization", der afspejler en gennemgribende anderledes tænkning i forhold til fleksibilitet ud fra en normtid på 37,7 timer og en ændring af arbejdspladskulturen. Man har taget udgangspunkt i, hvor den enkelte medarbejder er i sin livsfase, og tilrettelagt uddannelse, arbejdsbyrde m.v. efter dette. Businesscasen bag initiativet er, at for mange af Deloitte's high performance-medarbejdere forlod selskabet, selvom virksomheden tilbød 69 forskellige fleksible måder at arbejde på. Det var både mænd og kvinder, der forlod selskabet. Derfor var der behov for en ny tilgang til talent- og karriereplanlægningen.²

Bagved er et helt nyt syn på balance, fleksibilitet, mobilitet og karriere. I Deloitte hang lange arbejdsdage også sammen med signalet om, at man er en engageret medarbejder. Det gør de mange steder. Den nye model for karriereplanlægning er et opgør med denne tænkning.

Sådan gør du:

1. Sørg for at balance mellem arbejde og privatliv er et accepteret behov, der varierer fra person til person
2. Udfordr jeres tænkning om fleksibilitet, medarbejderengagement og resultater
3. Giv jeres karriereplanlægning, tiltrækning og fastholdelse af medarbejdere et moderne servicetjek

GRUND 2 Den indre balance forbedrer samarbejde og produktiviteten

Ledelse af den indre balance er en af de helt store ledelsesudfordringer. Det kan have "katastrofal" betydning for hele organisationens performance, opfyldelse af strategi og bundlinje, hvis man overser dette.

Når traditionel motivation ikke er nok
Den indre work-life balance er en overset motivationsfaktor. Hver enkelt medarbejder tager sin hjerne og hjerte med på arbejde. Den indre work-life balance handler om alle de følelser, opfattelser og fortolkninger, hver enkelt medarbejder har på dagens oplevelser. Det, der bliver sagt, og det, der ikke bliver sagt. Det, man gør, og det, man ikke gør.

Vi fortolker vores oplevelser, og oplevelserne lagres i kroppen. Et stort forskningsprojekt omkring den indre balance fra Harvard University³ har vist, at det har betydning for motivation, performance og evnen til at samarbejde og skabe resultater. Forskerne fandt ud af, at hver enkelt medarbejders performance er påvirket af det konstante sammenspil mellem opfattelser, følelser og motivation, som er direkte afledt af begivenhederne på arbejde, inklusive ledelsens handlinger. Opfattelserne dækker både arbejde, og hvilken mening giver det? Hvilken værdi har det, og hvad mener jeg, skal gøres? Ens egen rolle, kompetencer, opfattet værdi af helheden, teamet og organisationen er i spil. Følelser dækker over den reaktion man har: Er man glad, føler man stolthed, er man trist, angst, vred og frustreret etc. Alt dette – konkluderede Harvard-forskerne – påvirker motivation, samarbejde og produktivitet.

Hvem vil miste 25 % på bundlinjen?

"Lederens topprioritet er at eksekvere og lede medarbejdernes indre balance" ifølge Mckinsey⁴, 2012.

Ledelse af den indre work-life balance er en kritisk, men overset succesfaktor. Private tanker og følelser har ofte ingen gang på arbejdspladsen. Det er samtidig en svær opgave at lede den indre balance, men det koster på bundlinjen ikke at kunne lede balancen. Det har

forskningsprojektet "Ledelse af organisatorisk klima gennem medarbejdernes følelser" fra Handelshøjskolen/Aarhus Universitet afdækket.⁵

Det kan eksempelvis være, at ledelsen har udmeldt en strategi, men at ledelsen eller nogen i ledelsen ikke helt er enig i den og derfor har nogle handlinger, som ikke støtter op om strategien. Det kan også være, at man glemmer at sige "godmorgen". Uenighed og forglemmer smitter af i organisationen. Det kan skabe dårlige samarbejdsrelationer, små misforståelser og dårlig kommunikation, som fører til nedsat produktivi-

Helle Rosdahl Lund. Direktør i CBAF.dk
Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv
Fotograf: Lisbeth Holten

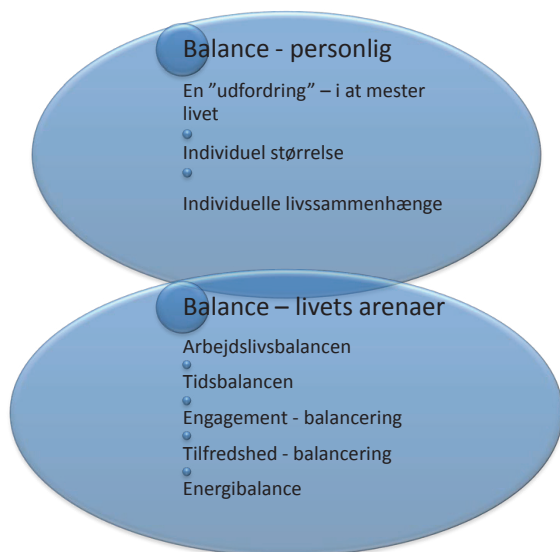


- » tet og fejl. Når medarbejdernes indre balance påvirkes negativt, indebærer det, at man enten ikke får eller ikke opfatter de informationer, man skal bruge. Hvis man ikke som leder håndterer og leder organisationens følelser, vil det hæmme virksomhedens konkurrenceevne og dermed i sidste ende bundlinjen.

Sådan gør du:

1. Når du arbejder med balance, skal du være opmærksom på, at balance både handler om den personlige balance, balance mellem arbejde og privatliv samt medarbejdernes følelser, engagement, energi og tilfredshed.
2. Lær at arbejde med organisationens følelser. Det vil sige, at du skal lære at arbejde med, hvordan vi påvirker hinanden som mennesker, og hvordan HR og lederen kan håndtere dette.

Balance i det 21. århundrede



Noter:

- 1) Rapport: Fremtidens arbejdsplads er her allerede, fremtidens bedste ledelsespraksis. CBAF, 2012
- 2) Work-life balance 2.0. Gyldendal Business, 2013, Helle Rosdahl Lund, Kim Reich
- 3) Mrs Amabile, Mr. Kramer, phd, Harvard University ". Inner Work-Life: Understanding the Subtext of Business Performance.
- 4) "How leaders kill meaning at work" McKinsey, quarterly, januar, 2012
- 5) Professor Børge Obel, professor Dorthe Bøjbak Håkonsson, Professor Richard Burton, Organisationens følelser. Forskningsprojekt startet i 2008 samt workshop i CBAF Leadership Circles ved Dorthe Bøjbak Håkonsson og Helle Rosdahl Lund, CBAF, 2011
- 6) The Balanced Company: Organizing for the 21st Century, John Damm Scheuer, Inger Jensen & Jacob Dahl Rendtorff, Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier, RUC, 2013

GRUND 3 Bundlinje, bundlinje og bundlinje

Virksomhederne skal være i balance med det samfund, de er en del af. På RUC har man forsket i "Den balance-rende virksomhed i det 21. århundrede"⁶. Hovedpointen er, at virksomheden og lederen i stigende grad kommer til at beskæftige sig med de tre bundlinjer, mennesker, indtjening og miljø. Balanceret ledelse er et must.

Principperne i Work-life balance 2.0 er baseret på et mindset om universel bæredygtighed. Hver enkelte leder såvel som medarbejder er udgangspunktet for organisationens bæredygtighed i de værdier og attituder, man har, og i de handlinger, man udfører.

Virksomhederne 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 for at forbedre deres konkurrencesituation. Dette er indeholdt i principperne bag Work-life balance 2.0.

Eksempelvis kan værdien af nye måder at arbejde på, videokonferencer, nedsat rejseaktivitet, distancearbejde og hjemmearbejde nu synliggøres i CSR-sammenhæng: mindsket CO2, besparelse på rejsebudget og medarbejdernes balance (arbejds miljø).

Alle har fået en mikrofon, og de bruger den. Det vil sige, at hvis en virksomhed eller en leder ikke behandler medarbejdere eller kunder ordenligt, vil det hurtigt komme frem på de sociale medier. Den uvidende kunde eller uvidende medarbejder eksisterer ikke. Derfor bliver bæredygtigheden også individuel, da den enkelte medarbejders og leders handling kan skade hele virksomheden.

Sådan gør du

1. Arbejdskodeks i den bæredygtige virksomhed indeholder en etisk og moralsk dimension, som kommer til at gennemsyre virksomheden i alle led og overvejelser. Hvad er det for motiver og bevæggrunde, vi har for at skabe de nødvendige resultater? Hvad er det, vi vil opnå?
2. Balanceret ledelse er såvel værdi- som adfærdsbaseret og handler om, at der skal være en balance i de beslutninger, der skal tages for at nå et resultat på en bæredygtig måde. Det er et komplekst ledelsesfelt, der har fokus på at balancere:

- Interessenternes forhold til mennesker, miljø og profit
- De ledelsesfaglige opgaver
- Det professionelle og personlige i ens eget lederskab

«