



LEADER F - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Leader-to-leader Question & Answers

CRAFTSMANSHIP

1. september 2018

Udarbejdet af: Christian Terkelsen, Craftsmanship, craftsmanship.nu

Hvordan er analysen udarbejdet?

Analysen er et resultat af en masterafhandling, der blev afleveret og forsvaret i juni 2018. Masterafhandlingens forskningsspørgsmål hedder "How do leaders reflect on their leadership and how does that correlate to their leadership actions?"

Masterafhandlingen interviewer 6 ledere - 3 fra det private, 3 fra det offentlige – som sammenlagt har givet ca. 12 timers samtale om det at være leder og hvilke refleksion og overvejelser, der laves før, under og efter en ledelsesbeslutning.

Denne analyse er et del-resultat af masterafhandlingen og er en del af aftalen med lederne for deres deltagelse i masteren. De 6 ledere har aktivt medvirket til at co-designe spørgeguiden, der dannede grundlag for interviewsene. Det betyder, at hver enkelt leder har udviklet ét unikt ledesspørgsmål, som jeg har stillet de 5 andre ledere. Det har resulteret i 6 unikke leder-til-leder spørgsmål.

I masterafhandlingen er ledernes svar også inkluderet og sammenfattet i store tabeller. Men tabellerne giver ikke et fyldestgørende billede af ledernes svar og reaktioner på spørgsmålene – derfor denne analyse, som er 1 ud af 6 (én analyse for hvert unikt spørgsmål).

Jeg har transskriberet alle ledernes svar på spørgsmålet. Jeg har efter bedste evne prøvet at være tro mod dét, lederne har svaret, men har af forståelsesmæssige årsager været nødt til at supplere, justere eller slette delelementer af svarene. For det første har det været nødvendigt for at fastholde anonymitet hos lederne og deres virksomheder, og for det andet så taler vi anderledes, end vi skriver. Så hvis andre skal have fornøjelsen af de vise ord, har jeg været nødt til at justere en smule.

Jeg har været tro mod ledernes grin, pauser, pust o.l. for at give et så unikt indblik i samtalen. Jeg har været tro mod ledernes "hop" i samtalen, så man får et indblik i, hvordan man kan starte ét sted og så slutte et helt andet.

Jeg håber, at analysen kan være med til give en oprigtig og effektiv feedback til især de involverede ledere, men også til de ledere, der er nysgerrig på andre leders refleksioner og tanker. Forhåbentlig kan det hjælpe med en mere virkelighedsnær forestilling om, hvordan ledelse i virkeligheden udøves.

Christian Terkelsen, Craftsmanship.nu

Leader F – hvorfor stiller du spørgsmålet - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Fordi det spørgsmål er det, der ligger mig nærmest. Og det har noget at gøre med den samtid, vi lever i. Man vil så gerne være en succes alle steder og det (pause) personligt oplever jeg, at hvis man har succes professionelt, så er man det ikke helt der hjemme, fordi man lægger for mange ressourcer i sit arbejde. Og (pause) det er også det der med, det her lidt stereotype billede af en (pause) altså i vores organisation har vi de her mænd, som er karrieremænd, og så har de koner, der er på deltid. Men jeg har jo en hustru, som ikke er på nedsat tid – langt fra – og man vil jo også gerne have nogle glade og tilfredse børn. Så det er årsagen til, at jeg stiller spørgsmålet. Det lægger mig allernærmest, og jeg har lige haft en udviklingssamtale med min direktør, og der var det eneste krav, jeg havde til det næste år, at jeg har fleksibilitet i mit arbejdsliv.

Hvad håber du, at de andre chefer siger?

Jamen, det, jeg er mest nysgerrig på, er deres kommunikation, og om de har fået nogle reaktioner herpå. For jeg oplever selv at (pause) altså, det er et produkt af dårlig samvittighed, et produkt af om man lægger nok i sit arbejde - er man for loyal? Det er i hvert fald noget af det, når jeg kigger på mig selv. F.eks. hvorfor går du ikke hjem kl. 14? eller tidligt hjem om fredagen kl. 12 og henter dine børn? Jeg har ikke nogen god forklaring på, hvorfor jeg ikke gør det, men jeg gør det ikke.

Tror du det har noget at gøre med jeres virksomhedskultur?

Ja, det kunne det godt være. Grunden til, at jeg også siger det, er, at jeg på et tidspunkt tog fædreorlov, og der blev jeg mødt med en del modstand. På trods af at virksomheden kommunikerer noget andet. Der havde jeg klart en følelse af, at det ikke var noget, der var særligt velanset.

Leader A - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Helt konkret? Altså helt konkret, så skaber jeg, i min afstemning med min chef, en fælles forestilling om, hvordan der sikres en god balance. Så hvis jeg synes, der er for meget pres på mig og mine medarbejdere, så skubber jeg tilbage (arbejdspresset). Så helt konkret, så vurderer jeg, hvornår nok er nok, og så siger jeg det.

Har du altid gjort det?

Nej (pause) bestemt ikke! Og derfor har jeg også prøvet det andet. Og derfor er det vigtigt at gøre op med sig selv, om det er vigtigt at finde den grænse mellem privat og arbejde. Så hvis det er vigtigt, så skal man altså være konkret ift., hvor ens grænser er – især opad til.

Hvis du skulle give dig selv dette råd for 15 år siden – hvordan ville det så lyde?

Så vil det være at jeg skulle være langt mere eksplicit herom. Og det er jo forskelligt, hvad der kræves i forskellige stillinger, og det er meget forskelligt, hvad vi som mennesker kan holde til.

Jeg kan mærke, at jeg nedadtil har et enormt behov for at have styr på, om mine folk har for meget at lave. Jeg kalder det ressourcestyring, så jeg løbende kan se, hvor meget belastning, der er på medarbejderne. Jeg taler utrolig meget om trivsel, og det reagerer de utroligt positivt på. Også snakken om work-life-balance. Vores livsvilkår varierer jo meget over tid, og derfor er der også behov for, at jeg kan aftale forskellige ting med mine medarbejdere, og det er jeg meget eksplicit omkring. Jeg har behov for, at der er helt klare aftaler for, hvordan vi organiserer arbejde.

Leader B - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Du har ikke et andet spørgsmål? (Grin)

Hvorfor?

Fordi det sgu er et fucking godt spørgsmål (pause) især før bindestregen. Det er jo det, som det hele handler om. Verden er sådan, og det har jeg tegnet 1000 gange på et whiteboard. En lige streg, så når vi kører på arbejde, så skal det være et dejligt arbejde, hvor vi tanker op, og så kører vi hjem, hvor vi så er sammen med andre dejlige mennesker og får tanket op på en anden måde, og så skal man sove. Det er sådan cirklen skal være, ellers bliver vi syge.

Hvis cirklen ikke er god, så laver vi dårligt arbejde, eller vi betaler med en skilsmisse. Work-life-balance er simpelthen det mest vigtige, så i helt konkrete handlinger betyder det, at jeg aldrig nogensinde har troet, at folk skulle se mig sidde på min pind i 65 timer. Så jeg går hjem til tiden, og viser folk, at det er sådan, vi arbejder. Jeg vil jo også gerne hjem til min familie.

Når vi når seneftermiddag, så er mit produktionsniveau på vej ned, og jeg får ikke produceret det, jeg vil efter kl. 17. Så signalet om, at chefen også kan tage hjem er et signal, jeg gerne vil sende. Og så har jeg ingen problemer med lige at tænde computeren om aftenen og lige få clearet et par ting.

En anden konkret handling; Når det er fredag og lørdag og søndag, så lad' vær' med at skrive til gud og hver mand. Det sender et dårligt signal om, at vi skal arbejde 24/7. Den konkrete handling blev implementeret i det sekund, hvor jeg overtog den tidligere direktørs arbejde. Lige der stoppede det. Jeg har stor anerkendelse for min tidligere direktør, men han sendte et signal om, at vi skulle være på hele tiden. Og så var arbejdsugen lige pludselig 7 dage, og når han sendte mails, så var jeg nødt til at aktivere resten af organisationen.

Men hvad gjorde du i de situationer, hvor du oplevede det her 24/7 – bankede du på døren og sagde fra?

Arh, der var direktøren klar i spyttet. Jeg forventer, at du er på, og det er, hvad der forventes af dig i den stilling, og sådan var det bare! Balance måtte jeg selv finde ud af sammen med min familie, og der måtte jeg så finde en balance (pause) og blev så skilt. Så havde man heller ikke så mange at diskutere med. Det var dog ikke af den årsag (grin)

Hvis jeg vil have, at mine ledere kan køre stærkt i hverdagen, så skal de sgu holde fri i weekenden. Så er det en klar prioritering fra min side. Og så har alle frihed under ansvar. Så tag nu for helvede den fredag fri en gang imellem og få pustet ud. Vi sprinter jo tit og ofte for mange forskellige mennesker, så giv dig selv et pusterum, hvor du blot sidder derhjemme og får en kort dag uden afbrydelser. Husk at arbejdsugen kun er 5 dage.

Leader C - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Jeg har kun kunnet skabe mig den karriere, jeg har, fordi jeg har et stærkt bagland derhjemme. Jeg har en meget fleksibel mand og børn, der følger med i min hverdag. Mit liv er meget dikteret af mit arbejde, og mit arbejde er min livsstil. Familien er højeste prioritet, absolut, men ift. hvem der får de fleste af mine timer, er det mit arbejde.

Det, jeg gør, for at imødekomme en vis balance, er, at jeg decideret ikke åbner computeren derhjemme. Der er timer, der er sat fast af til familien, og det lyder måske struktureret, men det virker. Jeg arbejder heller ikke i weekenderne. Jeg har meget lange arbejdsdage, og jeg sidder også tit om aftenen, men når vi når weekenderne, så er de hellige.

Rejser og lange dage kan man kun have, hvis man har et stærkt bagland, og jeg har meget rejseaktivitet og havde det ikke været for min mand, så var det aldrig gået. Og så har vi arrangeret børnepasning.

Hvordan kommunikerer du Work-Life-balance i din egen organisation?

Jamen vi er jo forskellige som mennesker. Jeg er drevet af at arbejde, det er der ingen tvivl om. Jeg elsker mit arbejde og vil gøre alt for virksomheden. Men sådan er det jo ikke alle, der har det

Er det okay, at de har det sådan?

Æhh (pause) jeg skal nogen gange tælle til 10 (pause) okay, ja fint, men du har en deadline til den og den dato. Så ja, det er okay, at de ikke har det som mig, fordi vi skal jo være mennesker alle sammen. Og jeg er opmærksom på andre folks work-life-balance, og jeg er da bevidst om, at min (work-life-balance) for tiden er en smule skæv i den her funktion.

Når jeg har valgt at være direktør i den her butik, så har jeg også valgt at gå all-in. Men for netop også at skabe min egen work-life-balance, så ved jeg også godt at på længere sigt, at jeg ikke er i den her stilling i mange år endnu. Om 5 år laver jeg sikkert noget andet, og så kan jeg slappe af der

Tror du virkelig, at du kan det?

Ja, det tror jeg faktisk. Altså slappe af er jo (pause) altså et andet job, hvor jeg er mindre på. Det har jeg gjort mig nogle tanker om, og planen modnes ligeså stille, og så skal det job skabe en anden balance.

Vi er en fleksible arbejdsplads, og folk kan arbejde hjemmefra i det behov, de måtte have brug for det. Vi har en normeret arbejdstid, der hedder 8-16, men jeg har jo medarbejdere der kommer ind kl. 9 og går igen kl. 15, og det er jeg ligeglad med, for jeg kan se, at de løser opgaverne. Jeg kigger på opgaveløsningen og ikke på timerne. Vi stempler ikke ind her, her kigger vi udelukkende på, om folk løser opgaverne. Løser de opgaverne med den rigtige kvalitet, så er der ingen problemer.

Den fleksibilitet jeg giver mine medarbejdere, den får jeg mange gange igen, jeg er ikke i tvivl om, at hvis vi begyndte at måle timer på mine medarbejdere, så ville man se, at de arbejdede mere, end det skulle, fordi de også er motiveret.

Når kl. er 16, så er der ikke mange på matriklen. Jeg har mange folk i 30erne og 40erne, hvor der er små børn, og jeg kan godt huske, hvordan det var (pause) prøv og hør her, jeg er mor!

Og det hjælper dig?

Absolut, men det forhindrer mig ikke i ikke at blive irriteret over at endnu et barn er blevet syg, og at en medarbejder melder sygt barn eller endnu en hjemmearbejdsdag, fordi man skal til lægen eller noget andet. Men selvfølgelig skal de have lov til det. Her er jeg så bare hjulpet af, at mine børn ikke var så syge, og at min mand tog sig af det.

Men jeg er først og fremmest mor, og hvis ikke jeg kan være det i det her job, så vil jeg ikke have jobbet. Så lægger jeg en anden plan, men lige nu giver jeg den max gas, og det er dét, der kendetegner mig.

Leader D - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Jeg gør mange handlinger for at skabe work-life-balance. Nogle er mindre ting, andre store. De store ting er, at jeg arbejder relativt mange timer, men jeg kan nogenlunde selv prioritere, hvornår jeg lægger dem. Så jeg kan aflevere mine børn om morgenen, og jeg kan som udgangspunkt også nå at hente dem. Der hvor jeg så samler work delen op igen, er når folk går i seng. Så kan jeg lige arbejde 1-2 timer hver aften. Jeg arbejder konsekvent ikke i weekenden, så jeg arbejder ikke mere end 50 timer og ikke flere. For så har jeg ikke flere gode timer i mig. Det kan til tider smutte.

Og så har jeg ikke synkronisering af mails til min private telefon. Det betyder, at jeg skal lave et aktivt valg, før jeg kan tjekke ind på arbejde, så den ligger ikke og brummer. Så det er ikke work, der gør, at jeg ikke er sammen med min familie, det er mere facebook og snapchat (grin)

Jeg synes faktisk, at der er en hæderlig balance her i firmaet, og det er også det, jeg kommunikerer nedad i min butik. Så hvis en medarbejder skal tjekke ud 13.30, fordi der er sidste dag i børnehaven, så gør han bare det. Der er frihed under ansvar og jeg får heller ikke at vide, hvis de arbejder hjemme. Vi er meget lidt fokuseret på tid her i virksomheden, men langt mere optaget af eksekvering.

Der er en indbyrdes forståelse af, at vi ikke arbejder 37 timer. Og selv i dag fredag, vil der også sidde nogle her kl. 18 i aften. Og det gør de jo, fordi de er vanvittig loyale over for firmaet, og fordi de er passionister. Og fordi de gerne vil gøre det så godt som muligt. Så de fleste konterer timer imellem 45-50 timer om ugen. Ikke fordi de bliver bedt om det, men fordi de synes, det er så spændende, det vi laver. Jeg har aldrig haft en samtale med en medarbejder om, at han ligger for få timer i butikken, men jeg har tit haft samtaler omkring manglende kvalitet.

Leader E - Hvilke konkrete handlinger gør du for at skabe en fornuftig balance mellem arbejdsliv og familieliv – og hvordan kommunikerer du disse handlinger opad, nedad og sidelæns i organisationen?

Jeg har ikke fundet den rette balance (pause) som i overhovedet ikke! Jeg har snakket med min mand om, at den der "undtagelsestilstand" jeg ligesom italesatte, da jeg begyndte mit chefjob, den er ligesom overstået (grin), og jeg har faktisk tænkt en del over (pause) For det er et kæmpe dilemma for mig, fordi der er et rigtig sundt signal i at vise medarbejderne, at man går til tiden og prioritere andre ting. Omvendt kan jeg godt mærke, at mine medarbejdere føler sig "ladt i stikken", hvis jeg går tidligt, fordi der så ikke er ting, vi ikke har fået samlet op på, og så føler jeg lidt, at jeg har efterladt dem

Har de eksplicit givet udtryk for "at blive ladet i stikken"?

Ja, det har de (pause) ja, især én (pause) faktisk ikke med de andre. Jeg tænker, at de også en gang imellem kunne tænke sig at gå halv seks, og det kan de også godt, men (pause) så er der et dilemma fordi, at når så det bliver aften, og huset begynder at summe mindre, så er der sådan en ro her, og så kan vi virkelig få samlet op. Det fornemmer jeg, at medarbejderne også godt kan lide. Og hvis jeg sidder på mit kontor og arbejder, så kommer de tit ind og vender andre ting, små ting, sladre lidt. Det rum vil jeg gerne bevare, og det rum har vi overhovedet ikke i løbet af dagen (pause).

Omvendt, så har jeg også en familie, der er ved at være godt træt af ikke at spise aftensmad med mig. Så jeg synes på en måde, at der godt kan være et sundt signal at vise, at man godt kan tage fra arbejde og have en familie, for det her arbejde bliver hurtig en livsstil, også for medarbejderne. Så jeg har ingen konkrete handlinger at give til lederen, der spørger