

Work-Life Balance



Specialanalyse fra Det Danske Ledelsesbarometer 2005

INDLEDNING

Denne specialanalyse af Det Danske Ledelsesbarometer 2005 påviser, at hver fjerde danske leder ikke oplever god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Analysen påviser endvidere, at denne ubalance har en klar sammenhæng med jobtilfredsheden, stressniveauet samt tilbøjeligheden til at kigge sig om efter et andet arbejde. Alene af disse grunde er mangel på balance mellem arbejdsliv og familieliv et stort problem. Det er et problem for de pågældende ledere, men også for de pågældende ledes virksomheder, og ansvaret for at forbedre situationen påhviler begge parter.

Balance problematikken har større kompleksitet end denne rapport kan rumme, men analysen peger på flere virkemidler, som mange virksomheder umiddelbart kan iværksætte. Det drejer sig om at implementere en familievenlig personalepolitik, og så drejer det sig om at have god kontakt til lederne gennem jævnlig dialog om udviklingen i lederjobbet og om udviklingen i balancen mellem krav og ressourcer. Endelig drejer det sig om klæde lederen rigtigt på til lederjobbet gennem relevant og tidssvarende efteruddannelse i ledelse.

Ledernes Hovedorganisation, april 2006

INDHOLD

INTRODUKTION TIL SPECIALANALYSEN	side 3
SAMMENFATNING	side 4
PROFIL AF LEDEREN DER IKKE OPLEVER GOD BALANCE MELLEM ARBEJDSLIV, FAMILIELIV OG PRIVATLIV	side 5
Lederens baggrund	side 5
Lederjobbet	side 8
Lederjobbet som livsstil	side 11
UBALANCENS KONSEKVENSER	side 13
BALANCE - HVORDAN?	Side 15

INTRODUKTION TIL ANALYSEN

Specialanalysen har sit udspring i Det Danske Ledelsesbarometer 2005¹, som er Danmarks største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark. Ledelsesbarometret 2005 omfatter 350 spørgsmål besvaret af 1081 ledere, som meget bredt repræsenterer alle danske ledere.

Et af de 350 spørgsmål handler om relationen mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Helt konkret har respondenterne på en ja/nej skala markeret for, hvorvidt de oplever, at der er god balance mellem deres arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Specialanalysens metode er en sammenkædning af svarene på dette spørgsmål med andre spørgsmål i Barometerundersøgelsen, som måtte have relevans for beskrivelsen af årsagerne til eller konsekvenserne af manglende balance. Tallene er ikke i sig selv en dokumentation af eventuelle årsags-virkningsrelationer.

Ledelsesbarometret viser, at balance mellem arbejdsliv og familieliv påvirkes af forhold i såvel arbejdslivet som familielivet. Denne specialundersøgelse koncentrerer sig primært om sammenfald mellem forhold i arbejdslivet og oplevelsen af balance henholdsvis ubalance.

¹ Se www.ledelsesbarometer.dk

SAMMENFATNING

Hver fjerde danske leder føler ikke, at der er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Undersøgelsen viser, at den ugentlige arbejdstid er en meget vigtig faktor. Jo flere arbejdstimer på jobbet, derhjemme eller i weekenderne, jo mere markant er oplevelsen af ubalance. Balance er i høj grad et spørgsmål om, hvor meget tid arbejdet tillader, at vi bruger på os selv dvs. på familien og på den personlige fritid.

Mange virksomheder udvikler i disse år et fladere ledelseshierarki. Det betyder flere medarbejdere pr. leder samt større beslutningskompleksitet på de tilbageværende ledelsesniveauer. Lederjobbet bliver herved mere spændende, men også mere belastende. Undersøgelsen viser, at 75% af de ledere, som oplever aldrig at have fri fra arbejdet, tilkendegiver, at de ikke har god balance mellem arbejdsliv og familieliv. Men undersøgelsen viser samtidigt, at lederne selv kan være en del af problemet, idet de ledere, der acceptere lederjobbet som en særlig livsstil og som evner at fokusere på en ting ad gangen, er relativt mindre tilbøjelige til at give udtryk for manglende balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Mangel på balance er et problem for den enkelte og for virksomheden. Mangel på balance er i sig selv en stressfremkaldende faktor, og specielt vigtigt for virksomheden er, at oplevelsen af mangel på balance synes at have et vist sammenfald med jobtilfredsheden og synes at forstærke udviklingen af konkrete planer om at skifte job.

Oplevelsen af balance eller ubalance mellem arbejdsliv og familieliv er givetvis meget individuel. Undersøgelsen peger imidlertid på tre generelle forhold, som virksomhederne med fordel kan sætte særlig fokus på. Det drejer sig først og fremmest om implementering af en familievenlig personalepolitik dvs. skabe fleksibilitet i lederens arbejds- og ansættelsesvilkår. Dernæst drejer det sig om at opnå kendskab til eventuelle balanceproblemer, og undersøgelsen viser, at det gøres bedst ved at etablere en løbende dialog mellem chef og leder om udviklingen i lederjobbet. Endelig drejer det sig at udvikle den enkelte leders kompetence, så den matcher de daglige ledelsesudfordringer.

Undersøgelsen viser endvidere, at oplevelsen af mangel på balance mellem arbejdsliv og familieliv ikke har markant sammenhæng med lederens baggrund (køn, alder, erfaring, niveau etc.). Det må på det foreliggende grundlag derfor konkluderes, at lederens personlige baggrund ikke synes at være en dominerende årsagsforklaring bag manglende balance mellem arbejdsliv og fritidsliv.

PROFIL AF LEDEREN DER IKKE HAR GOD BALANCE MELLEM ARBEDSLIV, FAMILIELIV OG PRIVATLIV

Lederens baggrund

På spørgsmålet om, hvorvidt den enkelte leder oplever, at der er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv, svarer knapt hver fjerde leder, at de ikke oplever god balance. Se tabel 1.

Tabel 1: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Alle	Ikke god balance
Alle	24 %

Kvindelige ledere er generelt lidt mere tilbøjelige end de mandlige ledere til at give udtryk for manglende balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Se tabel 2.

Tabel 2: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenterne fordelt på køn.

Køn	Ikke god balance
Kvinde	28 %
Mand	22 %

Endnu mindre forskel på oplevelsen af balance synes der at være, når lederne fordeles efter ansættelse i henholdsvis offentlig og privat sektor. Se tabel 3.²

Tabel 3: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenterne fordelt efter sektor.

Sektor	Ikke god balance
Offentlig	26 %
Privat	22 %

Såfremt tallene i tabel 2 og 3 krydstabuleres indikerer resultatet, at de mandlige ledere i den private sektor i lidt mindre grad end øvrige ledere oplever mangel på balance mellem arbejdsliv og familieliv.

² Barometrets respondenter fordeler sig med 40% fra den offentlige sektor og 60% fra den private sektor, og af respondenterne i den offentlige sektor udgør de kvindelige ledere 45% mod 16% af respondenterne i den private sektor.

Almindeligvis er en opstigning i det ledelsesmæssige hierarki ensbetydende med længere arbejdstid. Både på jobbet og derhjemme. Derfor kunne det være en antagelse, at lederens indplacering i ledelseshierarkiet er en vigtig faktor for oplevelsen af ubalance. Denne antagelse kan imidlertid kun delvis bekræftes af tallene. Som vist i nedenstående tabel 4 er der markant forskel i svarene fra nederste ledelsesniveau sammenlignet med de to øvrige niveauer, mens der ikke kan konstateres forskel afhængigt af om lederen er ansat på mellemste eller øverste ledelsesniveau.

Tabel 4: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter ledelsesniveau. (Egen tilkendegivelse af ledelsesniveau).

Ledelsesniveau	Ikke god balance
Øverste niveau	26 %
Mellemste niveau	26 %
Nederste niveau	14 %

Ovenstående antyder således, at oplevelsen af mangel på balance i væsentligt omfang sker i karriereskiftet fra nederste til mellemste ledelsesniveau, men ikke fra mellemste til øverste ledelsesniveau.

Oplevelsen af manglende balance synes kun at have et meget svagt sammenfald med alder. Jævnfør tabel 5 er der en meget lille tendens til at jo højere alderen er, jo mindre er oplevelsen af ubalance.

Tabel 5: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Lederens alder	Ikke god balance
Til og med 40 år	25 %
Mellem 41 og 50 år	24 %
Fra og med 51 år	22 %

Umiddelbart må det formodes, at jo højere alder, jo mindre tid skal der afsættes til at deltage i børnenes dagligdag og opvækst være, og jo større erfaring vil man have i at tackle balancemæssige udfordringer. Når denne formodning ikke kan bekræftes af undersøgelsen, kunne en af forklaringerne være, at de forhold, der indgår i den samlede balanceoplevelse med alderen skifter indbyrdes betydning.

En antagelse kunne være, at evnen til at skabe balance mellem arbejdsliv og familieliv forbedres jo længere tid man har været leder. Ledelseserfaringen styrker evnen til at prioritere og styrker selvtilliden i de ledelsesmæssige beslutninger. Svarene peger imidlertid på, at bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv først viser sig efter ca. 20 års ledelseserfaring. Jf. tabel 6 er forskellene i markeringerne under alle

omstændigheder ikke statistiske markante, hvorfor det generelt ikke kan konkluderes, at ledelseserfaringen mindsker oplevelsen af ubalance mellem arbejdsliv og familieliv.

Tabel 6: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter ledelseserfaring.

Ledelseserfaring	Ikke god balance
0 – 10 år	25 %
11 – 20 år	25 %
21 år eller mere	19 %

Uddannelse og balance synes at have et vist sammenfald. Størst ubalancen synes at forekomme hos ledere, der sidder i stillinger, som forudsætter en lang videregående uddannelse og mindst ubalance hos ledere, der sidder i stillinger, som ikke forudsætter en videregående teoretisk uddannelse. Se tabel 7.

Tabel 7: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter uddannelse.

Lederens uddannelse	Ikke god balance
Ingen eller faglært uddannelse	20 %
Kort eller mellemlang videregående uddannelse	23 %
Lang videregående uddannelse	28 %

Lederjobbet

Et af Barometrets spørgsmål drejer sig om, hvorvidt lederne oplever god balance mellem arbejds mængde og aktuel livssituation. Svarene på dette spørgsmål viser, at 70 % af dem, der svarer nej til, at der er god balance mellem deres arbejds mængde og deres livssituation, også svarer nej til, at der er god balance mellem arbejdslivet, familielivet og privatlivet. Modsat svarer hele 92 % af dem, der svarer ja til, at der er god balance mellem arbejds mængden og den aktuelle livssituation, at der er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og privatliv.

På den baggrund kan det ikke overraske, at undersøgelsen viser en meget klar sammenhæng mellem det ugentlige antal arbejdstimer og omfanget af ubalance. Se tabel 8.

Det synes hævet over enhver tvivl, at når ledere giver udtryk for, at de ikke oplever god balance mellem arbejdsliv og familieliv, så er det i høj grad et udtryk for, at jobbet lægger beslag på relativt mange af døgnets timer i forhold til det antal timer, der bruges på familielivet og fritidslivet.

Tabel 8: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter ugentlige arbejdstimer.

Ugentlige arbejdstimer på jobbet	Ikke god balance
30-37 timer	10 %
38-42 timer	18 %
43-47 timer	27 %
48 timer eller mere	46 %

Knapt halvdelen af de ledere, der har en arbejdsuge på 48 timer eller mere giver således udtryk for, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Dette mønster ændres ikke markant ved en opdeling af på køn. Dog ser det ud til, at ubalancen for mændenes vedkommende stiger markant ved en arbejdsuge på 42 timer, mens markant stigning i ubalancen allerede indtræffer ved 38 timer for kvindernes vedkommende.

I logisk forlængelse heraf er der blandt de ledere, der ofte må prioritere arbejdslivet frem for familielivet en markant overrepræsentation af respondenter, der giver udtryk for ubalance mellem arbejdslivet og familielivet. Se tabel 9.

Tabel 9: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter prioritering af arbejdet i forhold til familielivet.

Prioritering	Ikke god balance
Ja, jeg må ofte prioritere arbejdet frem for familielivet/privatlivet	47 %
Nej, jeg må <i>ikke</i> ofte prioritere arbejdet frem for familielivet/privatlivet	7 %

På tilsvarende måde ses en markant afsmitning fra omfanget af weekend arbejde til omfanget af ubalance mellem arbejdsliv og familieliv. Se tabel 10.

Tabel 10: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter omfanget af weekend arbejde.

Arbejde i weekenden	Ikke god balance
Jeg arbejder ofte i weekenden	41 %
Jeg arbejder <i>ikke</i> ofte i weekenden	11 %

Lederne giver udtryk for, at mange ugentlige arbejdstimer, mange hjemmearbejdstimer samt weekendarbejde er tæt forbundet med oplevelsen af mangel på balance. Det kan i forlængelse heraf ikke overraske, at ledere, der i høj eller meget høj grad føler, at de mangler tid til det daglige ledelsesarbejde, også i udpræget grad giver udtryk for, at de mangler balance mellem arbejdsliv og familieliv. Se tabel 11.

Tabel 11: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Tid til lederjobbet ?	Ikke god balance
Jeg oplever <i>slet ikke</i> , at for lidt tid er en barriere for at udøve mit lederjob	5 %
Jeg oplever kun i <i>ringe eller nogen grad</i> , at for lidt tid er en barriere for at udøve mit lederjob	18 %
Jeg oplever i <i>høj eller meget høj grad</i> , at for lidt tid er en barriere for at udøve mit lederjob	46 %

Det må generelt antages, at jo flere direkte medarbejdere den pågældende leder har "under sig", jo mere tid skal der bruges på den direkte personaleledelse med en deraf følgende afsmitning på den samlede arbejdstid. Nedenstående tabel 12 gengiver sammenhængen mellem antal direkte medarbejdere og oplevelsen af ubalance mellem arbejdsliv og familieliv. Tabellen viser en moderat sammenhæng, og tabellen antyder, at det gør en vis forskel at have meget få direkte medarbejdere, men at det modsat ikke gør megen forskel om man har 15, 25 eller 45 medarbejdere.

Tabel 12: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv. Respondenter fordelt efter antal direkte medarbejdere.

Antal direkte medarbejdere	Ikke god balance
0-5 medarbejdere	19%
6-10 medarbejdere	21%
11-20 medarbejdere	25%
21-35 medarbejdere	27%
36-99 medarbejdere	28%

Lederjobbet som livsstil

Det er almindelig kendt, at lederjobbet af mange karakteriseres som et hektisk og kalejdoskopisk flimmer af opgaver og beslutninger, og som et job, der har tendens til at beslaglægge en stor del af døgnets timer. At blive og være leder er derfor i et vist omfang et spørgsmål om valg af livsstil. I det lys er det ikke overraskende, at størst ubalance mellem arbejdsliv og familieliv, opleves af dem, der ikke mener, at lederjobbet er en livsstil. Se tabel 13.

Tabel 13: Andel af ledere der mener, at der ikke er balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Lederjobbet som livsstil	Ikke god balance
Det er en livsstil at være leder	16 %
Det er <i>ikke</i> en livsstil at være leder	27 %

Mange ledere giver udtryk for, at lederjobbet er blevet vanskeligere og, at jobbet er psykisk hårdt og følelsesmæssigt belastende. Fladere organisationsstrukturer komplicerer de ledelsesmæssige beslutninger på alle niveauer, og i en verden med højt forandringstempo gives der ikke nemme løsninger på de ledelsesmæssige udfordringer. Den loyale og ansvarsbevidste leder kan have svært ved mentalt at træde ud af lederrollen og lægge problemerne fra sig. Nedenstående tabel 14 viser, at mangel på balance synes at være en klar konsekvens af denne situation.

Tabel 14: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Altid på arbejde	Ikke god balance
Jeg oplever aldrig at have fri	72 %
Jeg har <i>ikke</i> oplevelsen af aldrig at have fri	15 %

Manglende evne til at fokusere på en ting ad gangen er tæt forbundet med oplevelsen af aldrig at have fri er. Som tabel 15 viser, synes det at fokusere på en ting ad gangen at være en af de veje, som den enkelte leder kan betræde for at skabe bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Table 15: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Evnen til at fokusere	Ikke god balance
Jeg er god til at fokusere på én ting ad gangen	14 %
Jeg er <i>ikke</i> god til at fokusere på én ting ad gangen	47 %

UBALANCENS KONSEKVENSER

I Ledelsesbarometret er lederne blevet spurgt om i hvilket omfang de generelt er tilfredse med deres lederjob. Der synes at være et ganske tæt sammenfald mellem svarene på dette spørgsmål og oplevelsen af ubalance mellem arbejdsliv og familieliv. Meget tyder således på, at den generelle vurdering af jobtilfredsheden ikke er en isoleret vurdering af jobbet men omfatter tillige samspillet mellem jobbet og tilværelsen i øvrigt. Se tabel 16.

Tabel 16: Andel af ledere der tilkendegiver, at de er tilfredse eller meget tilfredse med deres lederjob afhængigt af hvorvidt de oplever god/ikke god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Balance	Andel tilfredse/ meget tilfredse ledere
Der er god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	74 %
Der er <i>ikke</i> god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	54 %

Talrige undersøgelser har dokumenteret, at oplevelsen af stress er nært forbundet med oplevelsen af ubalance mellem krav og ressourcer. Og til resurserne hører arbejdstiden. Det kan på den baggrund således ikke overraske, at der ligeledes er et sammenfald mellem på den ene side oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og familieliv og oplevelsen af stress på den anden side. Se tabel 17.

Tabel 17: Andel af ledere der tilkendegiver, at de i høj eller meget høj grad føler sig stresset afhængigt af hvorvidt de oplever god/ikke god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Balance	Andel i høj/meget høj grad stressede ledere
Der er god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	5 %
Der er <i>ikke</i> god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	35 %

Kombinationen af mindre generel job tilfredshed og følelsen af stress synes at have markant indvirkning på overvejelserne om at søge nyt job. Se tabel 18.

Tabel 18: Andel af ledere der tilkendegiver, at de har konkrete planer om jobskifte afhængigt af hvorvidt de oplever god/ikke god balance mellem arbejdsliv og familieliv.

Balance	Andel ledere med konkrete planer om jobskifte
Der er god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	17 %
Der er <i>ikke</i> god balance mellem mit arbejdsliv, familieliv og fritidsliv	29 %

Eller hvis det formuleres det omvendt: 34 % af dem der har konkrete planer om jobskifte har ikke en god balance, mens det samme kun er tilfældet for 21% af dem, der ikke har konkrete planer om jobskifte.

BALANCE - HVORDAN?

Lederjobbet indebærer almindeligvis et relativt stort antal ugentlige arbejdstimer, og som undersøgelsen påviser, vil et stort antal arbejdstimer påvirke oplevelsen af balance mellem arbejdsliv og familie- og fritidsliv. En oplagt mulighed for at mindske disse balanceproblemer er enten at nedsætte den ugentlige arbejdstid eller at sikre, at ansættelses- og arbejdsvilkårene er så fleksible som muligt.

Ledelsesbarometret viser i den henseende, at der eksisterer en meget markant sammenhæng mellem på den ene side oplevelsen af, at virksomheden er "familievenlig"³ og på den anden side oplevelsen af ubalance mellem arbejdsliv og familieliv. Se tabel 19.

Tabel 19: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Familievenlig virksomhed	Ikke god balance
Min virksomhed er familievenlig	17 %
Min virksomhed er <i>ikke</i> familievenlig	40 %

En nødvendig forudsætning for at virksomhederne engagerer sig i balanceproblematikken er naturligvis kendskab til eventuelle balanceproblemer. I de senere år har formelle udviklingssamtaler mellem chef og leder vundet betydelig indpas som instrument til at afpasse krav og forventninger til lederens kompetenceudvikling, og i mange tilfælde kombineres disse samtaler med samtaler af mere privat eller social art. Der kan i undersøgelsen ikke konstateres en "gavnlig" balance-effekt af deltagelse i formelle lederudviklingssamtaler. Undersøgelsen viser, at der kun er et svagt sammenfald mellem deltagelse i lederudviklingssamtaler og oplevelsen mindre ubalance mellem arbejdsliv og familieliv.

³ Udtrykket "familievenlig" skal formentlig forstås som fleksibilitet arbejdstider, fleksibilitet i forbindelse med børns sygdom, mulighed for hjemmearbejde etc.

Derimod synes løbende dialog med nærmeste chef om udviklingen i lederjobbet at have markant betydning. Se tabel 20.

Tabel 20: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Løbende dialog med nærmeste chef	Ikke god balance
Jeg har en løbende dialog med min nærmeste chef om udviklingen i mit lederjob	18 %
Jeg har <i>ikke</i> en løbende dialog med min nærmeste chef om udviklingen i mit lederjob	30 %

Som tidligere nævnt giver mange ledere udtryk for at lederjobbet er blevet sværere og mere psykisk belastende. Denne oplevelse er sammenfaldende med det synspunkt, at ens efteruddannelse i ledelse er mangelfuld, og derfor vil en relativt større del af de ledere, der finder at deres efteruddannelse i ledelse er mangelfuld, også have en mertilbøjelighed til at give udtryk for manglende balance mellem arbejdsliv og familieliv. Se tabel 21.

Tabel 21: Andel af ledere der mener, at der ikke er god balance mellem arbejdsliv, familieliv og fritidsliv.

Efteruddannelse i ledelse	Ikke god balance
Min efteruddannelse i ledelse er mangelfuld	28 %
Min efteruddannelse i ledelse er <i>ikke</i> mangelfuld	19 %