

# GLADE FORÆLDRE ER VÆRDISKABENDE OG LOYALE MEDARBEJDERE

Deloitte har søsat et ambitiøst program, der skal hjælpe både ledere og nybagte forældre med at tilpasse arbejdslivet til livsfasen med småbørn og oplevelsen af, at der er færre timer i døgnet. Bonussen er, at det også giver flere kvinder på partnerniveau og i ledelsen.

Af Camilla Kruse, partner og talentleder i Deloitte



**I** Deloitte vil vi gerne være en arbejdsplads, der samtidig er et af livets vigtigste fællesskaber. Men hvordan kan vi være

det, når op mod halvdelen af vores kvindelige og en tredjedel af vores mandlige medarbejdere forlader os, når de kommer tilbage fra barsel? Det er et problem, som vi har været nødt til at tage alvorligt. Vi har derfor søsat et ambitiøst program for vores 2.700 danske medarbejdere. Jeg lægger her både vores udfordring og vores løsninger

åbent frem i håb om, at det kan tjene til inspiration.

## Job til alle livsfaser

Ledelsens mål er at skabe en mere inkluderende arbejdskultur i alle livsfaser. Når medarbejderne skal skifte bleer og hente barn i vuggestuen, er det ikke nok at være en af landets fedeste arbejdspladser med knalddygtige kolleger, hvor man gør en forskel ved at løse væsentlige opgaver for kunder og samfund. Livet skal også hænge sammen i en helhed for den enkelte. Vi tror på, at det er til gavn for både kunderne, forretningen og vores evne til at

tiltrække dygtige mennesker. Vi tror på, at mere mangfoldige teams skaber bedre løsninger. Forskningen bekræfter også, at høj grad af diversitet kan ses på bundlinjen. Ikke mindst tiltrækker og fastholder inkluderende ledelse generation Y.

## Tal om mulighederne

Hvordan har vi gjort? Vi har lånt de bedste erfaringer fra søsterselskaber og krydret dem med stærkere uddannelse af lederne. I 80 interviews har vi talt med medarbejdere og ledere. En af de pudsige erkendelser er, at hvis vi spørger lederne, om nybagte forældre kan tilpasse jobbet til deres nye



Deloittes interne interviews viser, at medarbejderne efter barslen føler sig alene med bekymringer om, hvordan de får den fleksibilitet i arbejdslivet, som de ønsker. De har brug for et hjælpende puf fra en leder, der tager ansvar for en dialog om emnet.

## HAPPY PARENTING

rolle, så er svaret, at næsten alt kan lade sig gøre. Men når vi spørger medarbejderne, tror de, at intet kan lade sig gøre. Så der er behov for, at vi er langt mere tydelige omkring mulighederne. For hvis medarbejderne ikke fornemmer, at tilpasninger kan lade sig gøre, så smutter de. Vi ved også, at medarbejderne bekymrer sig om, hvorvidt det giver dem ringere karrieremuligheder på sigt, hvis de udnytter fleksibiliteten i årene med små børn. Derfor vil vi gøre mere ud af at fremhæve de gode historier. Vi har fx en kvindelig partner, der har været på deltid i al den tid, hun har haft små børn.

### Nærmeste leder i hovedrolle

Vi er også blevet klar over, at medarbejderne efter barslen føler sig alene med bekymringerne. De mangler et hjælpende puf til at melde klart ud om, hvilket arbejdsliv de ønsker, og de har brug for ledere, der tager medansvar for dialogen. Vi har forsøgt at indarbejde alt dette i vores program. Nærmeste leder spiller en stor rolle. Den anden del af programmet udføres af eksterne eksperter og konsulenter, som bidrager med coaching, netværk og kurser. Kernen i den interne del er lederuddannelse for at sikre kompetencerne før, under og efter barslen og skabe dialog om forventninger og muligheder for fleksibilitet. En dedikeret HR-ressource sikrer, at der bliver fulgt op på medarbejderen på hele rejsen.

### Afklaring om livsmål

Kernen i den eksterne del handler især om afklaring af egne ambitioner og livsmål gennem coaching og deltagelse i netværk. Det handler også om at fastholde en tilknytning til arbejdspladsen og ligesindede med fx inspirationsforedrag og deltagelse i vores barselsnetværk. Lige før tilbagevenden er der én-til-én-coaching med fokus på at træffe de konkrete valg. Samtidig har vi indført en række tiltag målrettet alle medarbejdere, som skal gøre det nemmere at skabe det gode karriereliv. Vi formaliserer og taler højt om, at man kan tage orlov, gå ned i tid, tilkøbe ekstra ferie og i højere grad selv vælge, hvornår og hvor man arbejder.

Reaktionen på de nye tiltag kender vi ikke til bunds. Men vi mærker, at blot vi taler om udfordringerne, udtrykker medarbejderne, at de bedre kan se sig selv i en lang karriere i Deloitte. Og der er stor tilfredshed blandt dem, der indtil nu har deltaget i programmet, og efterspørgsel fra flere.

### Ledelsen skal med på vognen

Store forandringer sker ikke på et eller to år. Vi måler succesen i forhold til at fastholde både kvinder og mænd efter barsel, men også i forhold til vores mål om flere kvinder på partnerniveau og i ledelsen. Økonomien er der i vores tilfælde ikke meget at betænke sig på, for indsatsen er selvfinansierende, hvis vi fastholder bare to medarbejdere mere hvert år. Vi ved, at der stadig er meget få arbejdspladser i Danmark, der målrettet arbejder med det her. Vi ser frem til at udveksle erfaringer med andre organisationer.

