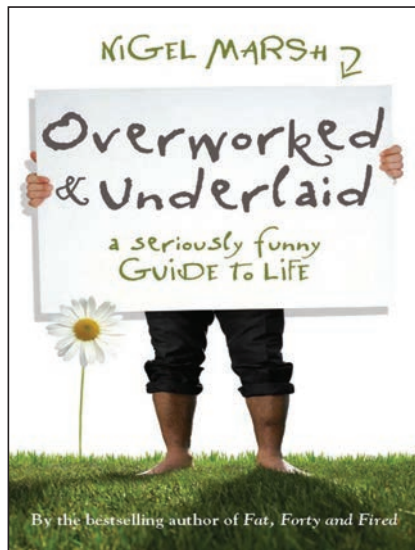


BY ANDREW GRAHAM

Work-Life What? Drop the Balance but Get the Dynamic Right



"There's no such thing as work-life balance," **Jack Welch**, former CEO of General Electric, told the Society for Human Resource Management 2010 in New Orleans (where presumably all those HR folks were working on their work-life balance). "There are work-life choices, and you make them, and they have consequences." Mr. Welch said those who take time off for family could be passed over for promotions if "you're not there in the clutch."

Brutal, right? Right or wrong, it's your decision, but this is a breath of realism. Nigel Marsh, author of *Overworked and Underlaid, a Seriously Funny Guide to Life*, discussed this at **TEDxSydney2010**.

Check it out at www.nigelmarsh.com

Here are a few managerial tips:

- Work/life interaction is as much a dynamic process as it is an outcome: constant adjustment is needed.
- Managing time effectively will do more to restore workplace sanity and ensure balance than anything.
- Balance is not about home/office; it is about the person and the organization.
- Balance is a minefield of diverse perceptions and orientations; workaholics are people too.
- An adult discussion about the workplace and the rest of your life is needed; you cannot have it all, at the same time, so prioritize, negotiate and give a little.
- Rules of behavior count; modeling behavior is the key to enforcement. Rules, once spoken, had better be practiced. For example, do not send emails or expect answers after 10:00 p.m.; the same for phone access.
- This discussion should focus on productivity, but it has to be sustainable productivity.

Lots has been written about the challenge of work-life balance. This discussion has a circular quality that leaves individuals feeling frustrated, guilty or overwhelmed and leaves organizations feeling frustrated, guilty or overwhelmed. What is wrong with the discourse? Too much of it either fails to define the desired outcome, or does so in such a way that no one person or organization can ever achieve it. Hence, the feelings of inadequacy.

In this podcast, he makes good points:

- Boundaries are yours to define and you have to know the implications;
- You have to approach balance in a balanced way, not just adding on a trip to the gym;
- You have to be realistic and see the balance in a time continuum, not just the now; and
- Small things matter. If you invest in those small changes in the right way, you can transform your life.

Quotation of the Quarter

"Multi-taskers are just lousy at everything. They're suckers for irrelevancy," said Professor Clifford Nass, whose findings are published in the *Proceedings of the National Academy of Science*. "Everything distracts them," Professor Nass noted. His study showed that persistent multi-taskers perform badly in a variety of tasks. They lack focus. They are easily distracted. They organize information poorly. This is a useful video that you can watch while answering your e-mail on your phone and signing off on those contracts and having lunch and listening to music.

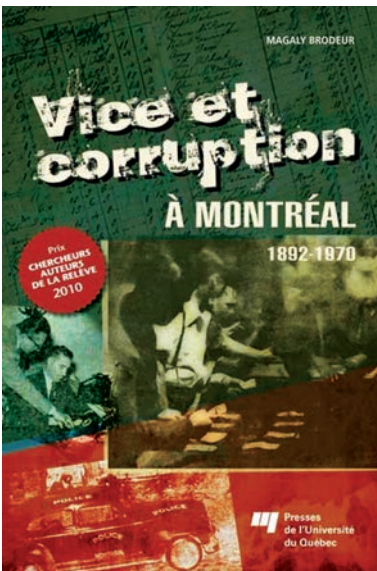
See <http://news.stanford.edu/news/2009/august24/videos/605.html>.



Willful Blindness

One of the preoccupations of this writer is organizational resilience and how organizations understand and respond to events and trends. If we combine organizational change with work/life dynamics and the new tools of communication that are inundating us with more and more information, we very quickly reach the notion of willful blindness. Margaret Heffernan's new book, *Willful Blindness*, aims at this issue. Are signs and signals hiding in plain sight? An effective manager cannot read every tealeaf and catch every nuance, but she can be alert to new possibilities. She needs "side angle views" or peripheral vision, breaking the filtering cycle. Heffernan argues that the busier we become, the less likely we are "to see clearly and work thoughtfully."

We can relate this back to work-life balance being about the right kinds of productivity. *Willful Blindness* focuses on corporate learning failures and path dependency more than issues of deceit or



ignoring the evidence. Heffernan's solutions lie within a broad set of managerial actions that seem to be at the core of many current organizational problems:

- Understand individual and group biases;
- Attack organizational cultures that reward busy over productive: resist long hours at a brutal pace without let up as merely manic behavior that

inhibits intelligent analysis;

- Create ways for dissenters to, well, ... dissent; listen for weak signals;
- Teach critical thinking and reward it.

Heffernan is also the author of *Women on Top: Redefining Power and the Nature of Success for the 21st Century*.

See www.mheffernan.com.

A Worriers Guide to Risk

David Spiegelhalter of the University of Cambridge researches how best to deal with risk and uncertainty. He has written a very useful guide for any manager for when the next big risk moose walks into the room. Come to think of it, this is not such a bad guide when people feel overwhelmed. Here is a quick summary.

Life's uncertain

1. Uncertainty can be fine.
2. Stuff happens.
3. Rare events are more common than you think.

Evidence can mislead us

1. Jumping to conclusions based on scant evidence is dangerous.
2. Runs of good/bad luck happen.
3. One thing may look like another, but it is not.
4. The past is past and not the model of the future.

What about me?

1. Am I bothered? How does the danger relate to my circumstances?
2. Can I do anything about it?
 - **No?** So don't worry about things you can't change. The asteroid that will destroy the earth may be on its way.
 - **Yes, but...** there's more to life than maybe living a few extra days, weeks or months.
3. **They would say that, wouldn't they?** Check who is making the claim.
4. **What am I not being told?** What is the whole story?
5. **Size matters.** A big increase in a very small risk may not be important: twice almost-nothing is still almost-nothing.

Getting the risk balance right is important for your life and your organization, and is a good test to apply during your next environmental scan.

See David Spiegelhalter's website <http://understandinguncertainty.org>.

Andrew Graham is Adjunct Professor, teaching public sector management and financial management at the School of Policy Studies, Queens University. He welcomes your input and reactions to Briefly Noted at Andrew.Graham@queensu.ca.

ANDREW GRAHAM

Vous avez dit travail et vie? Laissez tomber l'équilibre mais saisissez la dynamique

Beaucoup de documents traitent du défi que représente l'équilibre travail-vie. Cette discussion a une qualité circulaire qui donne aux gens, de même qu'aux organisations, un sentiment de frustration, de culpabilité et d'accablement. Qu'est-ce qui ne va pas avec la discussion? Une trop grande partie ne réussit pas à définir le résultat escompté, ou y parvient, mais d'une manière qui ne permet à personne ni à aucune organisation de l'atteindre. D'où vient le sentiment d'impuissance.

L'équilibre travail-vie n'existe pas selon **Jack Welch**, ancien président-directeur général de General Electric, a rapporté la Society for Human Resource Management, en 2010, à la Nouvelle-Orléans (où tous ces agents des ressources humaines travaillaient, semblerait-il, sur leur équilibre travail-vie). Les choix concernant le travail et la vie personnelle que vous prenez ont des conséquences. M. Welch affirme que les personnes qui prennent des congés pour passer du temps avec leur famille pourraient ne pas être promues si elles ne sont pas au bon endroit pour saisir les occasions.

Cruel, n'est-ce pas? Quoi qu'il en soit, le choix vous revient, mais il s'agit de la réalité. Nigel Marsh, auteur de l'ouvrage *Overworked and Underlaid, a Seriously Funny Guide to Life*, a abordé ce sujet au cours de la conférence **TEDxSydney2010**.

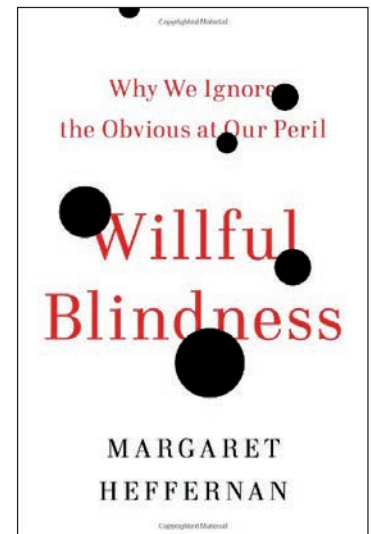
**Nigel Marsh****Dans ce balado, il soulève des points intéressants :**

- il vous incombe de définir vos limites, et vous devez en connaître les implications;
- vous devez concevoir l'équilibre de manière équilibrée, non pas seulement en intégrant un passage au centre sportif à votre horaire;
- vous devez être réaliste et considérer l'équilibre sur une échelle du temps, et non pas seulement au présent;
- les petites choses comptent. Si vous investissez correctement dans ces petits changements, vous pouvez transformer votre vie.

Consultez le site

<http://www.nigelmarsh.com/>**Voici quelques conseils de gestion :**

- la relation travail-vie est un processus dynamique autant qu'un résultat : il faut constamment s'adapter;
- la gestion efficace du temps sera l'élément le plus utile pour rétablir un milieu de travail sain et assurer l'équilibre;
- l'équilibre ne concerne pas la relation maison et travail, mais plutôt la relation personne et organisation;
- l'équilibre est un labyrinthe de diverses perceptions et orientations. Les bourreaux de travail sont aussi humains;
- Il faut discuter de façon adulte du milieu de travail et du reste de votre vie. Vous ne pouvez tout avoir en même temps, donc établissez des priorités, négociez et concédez un peu;
- les règles du comportement comptent. La modélisation d'un comportement est la clé de la réalisation. Les règles, une fois énoncées, ont tout intérêt à être mises en pratique. Par exemple, n'envoyez pas de courriel ou n'attendez pas de réponse après 22 h, et même chose pour les communications téléphoniques;
- cette discussion doit porter sur la productivité, mais il faut qu'il s'agisse d'une productivité durable.

Aveuglement volontaire

L'un des sujets de préoccupation de cet auteur est la résilience organisationnelle et la façon dont les organisations comprennent les événements et les tendances et dont elles y répondent. En combinant le changement organisationnel, la dynamique travail-vie et les nouveaux outils de communication qui nous inondent de renseignements toujours plus abondants, nous atteignons très rapidement la notion d'aveuglement volontaire. Le nouvel ouvrage de Margaret Heffernan, *Willful Blindness*, (aveuglement volontaire) porte sur cette question. Les signes et les signaux se cachent-ils bien en vue? Une gestionnaire efficace ne peut pas lire dans les feuilles de thé et saisir chaque nuance, mais elle peut être à l'affût de nouvelles possibilités. Elle doit avoir une vision latérale ou périphérique pour briser le cycle de filtration. Madame Heffernan soutient que plus nous sommes occupés, moins nous sommes enclins à voir clairement et à travailler judicieusement.

Suite à la page 36

Guide des risques pour les personnes anxieuses



David Spiegelhalter de l'University of Cambridge fait des recherches sur la meilleure façon de gérer les risques et les doutes. Il a élaboré un guide très utile pour tous les gestionnaires dans les situations où les très gros risques se présentent. En y pensant, ce guide n'est pas mauvais lorsque les gens se sentent dépassés. Voici un bref survol.

La vie est incertaine

1. L'incertitude peut être bénéfique.
2. Des événements se produisent.
3. Les événements rares se produisent plus souvent que vous le croyez.

Les évidences peuvent nous tromper

1. Il est risqué de faire des conclusions hâtives en s'appuyant sur des données insuffisantes.
2. Des séries de chances ou de mal-

chances se produisent.

3. Une chose peut ressembler à une autre, sans pour autant l'être.
4. Le passé est derrière et ne représente pas l'avenir.

Et moi?

1. Suis-je dérangé? Comment le risque se rapporte-t-il à ma situation?
2. Puis-je y faire quelque chose?
 - **Non?** Donc, ne vous en faites pas pour ce que vous ne pouvez changer. L'astéroïde qui détruira la terre est peut-être en route.
 - **Oui, mais...** la vie a plus à offrir que peut-être quelques jours, semaines ou mois de plus.
3. **C'est ce qu'ils diraient, n'est-ce pas?** Vérifier qui est l'auteur de l'affirmation.
4. **Qu'est-ce qu'on ne me dit pas?** Quelle est toute l'histoire?
5. **L'ampleur importe.** Une augmentation importante d'un risque très faible peut ne pas être importante : deux fois presque rien équivaut toujours à presque rien.

Il est important de bien équilibrer les risques pour votre vie et votre organisation, et il s'agit d'un bon test à mettre en application au cours de votre prochaine analyse environnementale. Consultez le site de David Spiegelhalter à l'adresse <http://understandinguncertainty.org>.

Citation du trimestre

« **Les personnes qui accomplissent plusieurs tâches à la fois ne réussissent rien. Elles manquent de pertinence** », affirme le professeur Clifford Nass, dont les observations sont publiées dans les *Proceedings of the National Academy of Science*. « Tout les distrait », indique-t-il. Son étude a montré que les personnes accomplissant plusieurs tâches à la fois réussissaient mal dans nombre d'entre elles. Elles manquent de concentration. Elles sont facilement distraites. Elles structurent mal l'information. Voici une vidéo utile à regarder qui vous concerne lorsque vous répondez à vos courriels ou à un appel, que vous approuvez des contrats, mangez et écoutez de la musique.

Consultez le site suivant : <http://news.stanford.edu/news/2009/august24/videos/605.html>.

Suite de la page 35

Nous pouvons de nouveau rapporter cette question à l'équilibre travail-vie concernant les bons genres de productivité. L'ouvrage *Willful Blindness* porte davantage sur les échecs d'apprentissage organisationnel et la dépendance envers la voie choisie que sur les questions de tromperie et d'ignorance des éléments probants. La solution de madame Heffernan réside dans un large ensemble de mesures de gestion qui semblent être à la base de nombreux problèmes organisationnels actuels

- comprendre les préjugés des personnes et des groupes;
- combattre les cultures organisationnelles qui récompensent une grande activité plutôt que la productivité : résister de longues heures à un rythme inhumain, car il s'agit d'un comportement simplement frénétique qui entrave une analyse intelligente;
- créer des moyens pour que les dissidents, bien... soient dissidents et être à l'affût des signaux faibles;
- enseigner et récompenser la pensée critique.

Madame Heffernan est également l'auteure de l'ouvrage *Women on Top: Redefining Power and the Nature of Success for the 21st Century*.



Consultez le site : <http://www.mheffernan.com>.

Andrew Graham est professeur auxiliaire et enseigne la gestion publique et la gestion financière à l'École d'études politique, Université Queen's. Il accueille avec plaisir vos idées et points de vue, et vos réactions à Info-gestion. Envoyez-lui un message à : Andrew.Graham@queensu.ca.